



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza zákazníků a návrh systému CRM pro vybraný zákaznický segment v makléřské  
pojišťovací společnosti

Customer Analysis and CRM Design for a Selected Customer Segment of a Brokerage  
Insurance Company

Student: Bc. Stanislava Šmuková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.

Ostrava 2019

VŠB-Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Stanislava Šmuková**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma:

Analýza zákazníků a návrh systému CRM pro vybraný zákaznický segment v makléřské pojišťovací společnosti

Customer Analysis and CRM Design for a Selected Customer Segment of a Brokerage Insurance Company

Zásady pro vypracování

1. Úvod
  2. Teoretická a metodologická východiska diplomové práce
  3. Charakteristika vybrané makléřské pojišťovací společnosti
  4. Analýza zákazníků a produktového portfolia společnosti
  5. Návrhy a doporučení pro vybraný zákaznický segment makléřské pojišťovací společnosti
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada, 2017. 124 s. ISBN 978-80-271-0559-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 310 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2013. 498 p. ISBN 978-0-415-53703-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Xenie Lukoszová, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019




Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne: 26. 4. 2019

Podpis:  .....

Bc. Stanislava Šmuková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Xenii Lukoszové, Dh.D. za odborné vedení diplomové práce, za vstřícnost, ochotu, cenné rady a připomínky. Dále děkuji vedení společnosti SATUM CZECH s.r.o. za poskytnutí interních informací nezbytných pro zpracování praktické části diplomové práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická a metodologická východiska diplomové práce .....</b>	<b>7</b>
2.1	Základní charakteristika CRM.....	7
2.2	Struktura CRM systémů.....	9
2.3	Řízení vztahů se zákazníky .....	10
2.3.1	Hodnota vztahu se zákazníkem .....	11
2.3.2	Hodnota pro zákazníka .....	13
2.4	Strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka.....	14
2.5	Segmentace zákazníků .....	16
2.5.1	Klíčoví zákazníci .....	17
2.5.2	Středně hodnotní zákazníci .....	18
2.5.3	Ostatní nevýznamní zákazníci .....	18
2.6	Identifikace a řešení zákaznických potřeb .....	18
2.7	Analýza trhu.....	20
	Pojistný trh .....	21
2.8	Analýza konkurence .....	24
2.9	Analýza zákazníků .....	25
2.9.1	Paretova analýza .....	26
2.9.2	Analýza ABC.....	27
2.10	Trendy vztahů se zákazníky.....	28
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybrané makléřské pojišťovací společnosti.....</b>	<b>30</b>
3.1	Základní údaje o společnosti SATUM CZECH s.r.o.....	30
3.2	Politika kvality společnosti .....	33
3.3	Zainterесované strany společnosti a jejich relevantní požadavky .....	34

3.4	Personalistika a celofiremní vzdělávání .....	35
3.5	Organizační struktura společnosti.....	38
3.6	Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát .....	39
3.7	Ukazatele rentability .....	42
<b>4</b>	<b>Analýza zákazníků a produktového portfolia společnosti.....</b>	<b>44</b>
4.1	Legislativa, pojistný trh v ČR a konkurence.....	44
4.2	Zákazníci společnosti a jejich segmentace .....	48
4.3	Zprostředkované pojistné a provize .....	52
4.4	Analýza pojistných produktů .....	54
4.5	Analýza zákazníků segmentu D-malý .....	56
4.6	Analýza pojistných produktů segmentu D-malý .....	60
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení pro vybrané zákaznické segmenty společnosti .....</b>	<b>62</b>
5.1	Zákazníci podskupiny AX .....	63
5.2	Zákazníci podskupiny AY .....	64
5.3	Zákazníci podskupiny AZ.....	64
5.4	Zákazníci podskupiny BX .....	65
5.5	Zákazníci podskupiny BY .....	66
5.6	Zákazníci podskupiny BZ.....	66
5.7	Zákazníci podskupiny CX .....	67
5.8	Zákazníci podskupiny CY a CZ.....	67
5.9	Informační systém.....	69
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam zkratk.....</b>	<b>75</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	



# 1 Úvod

V dnešním globalizovaném a turbulentním světě hrají informace a jejich správné využití významnou roli, a to doslova ve všech oblastech našeho života. Informace získáváme, vyhledáváme, třídíme, zpracováváme, porovnáváme, vyhodnocujeme. Aktuální a relevantní informace se stávají cenným a obchodovatelným zbožím. Kdo získá a zpracuje potřebné informace ve správnou chvíli, získává náskok a konkurenční výhodu. Společnosti se musí zaměřit především na rychlé a správné vyhodnocení a sledování všech dostupných relevantních interních a externích dat, které jsou pro ně klíčové. S tím úzce souvisí vhodný výběr softwarové podpory ve formě kvalitního informačního systému organizace, který bude poskytovat nezbytnou podporu pro firemní procesy a pro strategické rozhodování společnosti.

Finanční experti preferují „hard“ přístupy k ekonomice a podnikání pod heslem: „co se nedá měřit, to se nedá řídit“. Procesy, které ve firmě probíhají, vytvářejí velké množství měřitelných, tvrdých dat a specifických obchodních výsledků. Pravidelné sledování a vyhodnocování důležitých informací, na jejichž základě probíhá následné zdokonalování klíčových procesů, může být zdrojem konkurenční síly podniku.

Objemy znalostí o vztazích se zákazníky neustále rostou, využití všech dostupných informací však nenarůstá stejnou rychlostí. Dostupnost informací neznamena automaticky schopnost informace efektivně posuzovat a využívat. Pro společnosti není problém nedostatek informací. Znalosti jsou však často útržkovité, nejsou dostupné v použitelné formě nebo není zájem o jejich využití. Zcela zásadní je umění a záměr znalosti použít při řízení vztahů se zákazníky a pro podporu obchodních příležitostí. Převažuje otázka přístupu nad pouhým využíváním informací.

Práce se zaměřuje na roli CRM systému při řízení vztahů se zákazníky a vliv na zvyšování výkonnosti makléřské pojišťovací společnosti SATUM CZECH s.r.o., která působí na českém pojistném trhu již 22 let.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit pomocí metody ABC a Paretovy analýzy zákaznické a produktové portfolio a navrhnout diferencovaný systém péče o klienty včetně doporučení pro jednotlivé skupiny zákazníků vybraného segmentu. Analýzy a následná doporučení se zaměří především na nejpočetnější kategorii zákazníků, která společnosti přináší nejnižší hodnotu a s největší pravděpodobností je příčinou poklesu výkonnosti podniku. Posouzení ekonomického aspektu vztahu s touto kategorií klientů bude provedeno

s využitím dvou indikátorů: velikost zprostředkovaného pojistného a velikost provizí. Návrhy, zhodnocení a doporučení mohou přispět ke snížení narůstající administrativy a zefektivnění péče o tento segment pojistného kmene společnosti.

## **2 Teoretická a metodologická východiska diplomové práce**

Současné vývojové tendence vedou k tomu, že přání a potřeby zákazníků se stávají heterogenními a často protichůdnými. Podniky musí tato rozdílná přání poznat a plnit, pokud nechtějí, aby jejich klienty získala konkurence. Kreativní využití nových postupů a technik managementu proto musí vést zejména k individuálnímu obslužení zákazníka. Do popředí zájmu se tak dostává tzv. management vztahů se zákazníkem.

### **2.1 Základní charakteristika CRM**

Pojem CRM je zkratkou slovního spojení Customer Relationship Management, neboli řízení vztahů se zákazníky. CRM lze považovat za současnou podnikatelskou filozofii, která úzce souvisí se vztahovým marketingem. Jedná se o komplexní záležitost strategického významu zaměřující se na:

- uspokojení potřeb zákazníků,
- zajištění nápravy procesů vztahů firmy s jejími klienty.

CRM lze také definovat jako formu a způsob chování organizace ve vztahu ke svým zákazníkům. Jak uvádí Tvrdíková (2008) nejedná se o automatizaci firemních procesů a transakcí, ale o schopnost rychle a pružně reagovat na stále se měnící konkurenční prostředí ve vztahu k zákazníkům. K tomuto účelu je zapotřebí stejně rychle a pružně zpracovávat, vyhodnocovat, porovnávat a analyzovat velké množství nejrozličnějších informací. Úspěch pak závisí na schopnosti získávat konkrétní informace ze zákaznických kanálů a přetvořit je v nové obchodní procesy, které pozitivním způsobem ovlivní spolupráci se zákazníky.

Rozlišujeme tedy CRM jako filozofii a strategii společnosti s důrazem na potřeby zákazníka a CRM jako soubor softwarových aplikací a hardwarových technologií, které v rámci informačního systému organizace podporují celkovou strategii firmy. Tyto technologie využívají existující provozní systémy, z nichž čerpají potřebné informace vedoucí k poznávání zákazníků. Hlavním přínosem CRM aplikací dle Tvrdíková (2008) je poskytování informací, které jsou podkladem pro aktivní řízení a pro případnou změnu vlastní podnikatelské činnosti.

CRM se využívá a slouží pro:

- správu informací o zákaznících,
- rozhodování o klientech, porozumění jejich chování a možnost kvalifikovaně je předvídat,
- řízení interakcí se zákazníky.

Fungující systém CRM musí být založen především na centralizované a kvalitní zákaznické databázi. Musí být jasně určeno, které informace o svých klientech společnost potřebuje, jakým způsobem je bude získávat, jak a k čemu se budou využívat. Pouze na základě kvalitních a relevantních informací lze analyzovat chování klientů v minulosti, jejich preference a budoucí náklonnost ke spotřebě či výnosnost. Pro řízení interakcí se zákazníky je důležité zajištění funkčnosti celého systému CRM, které zahrnuje kontrolu firemní kultury, funkčnost používaných technologií, řízení obsahu, řízení zákaznických kanálů a kontaktů (Tvrđíková, 2008).

Problematika CRM se nejčastěji dělí do tří oblastí:

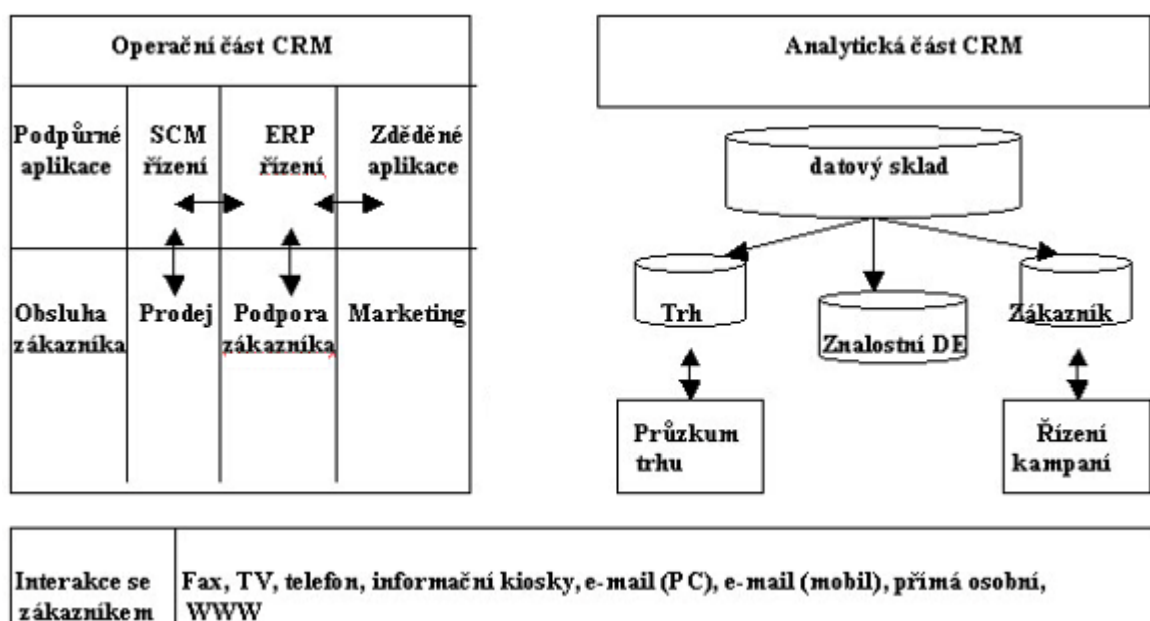
- marketing,
- prodej,
- poskytování služeb.

Společnosti na základě získaných poznatků o svých zákaznících mohou přizpůsobovat své nabídky, služby, programy, sdělení a mediální strategii. Stále více se zaměřují na splnění individuálních potřeb především svých klíčových zákazníků (Kotler, Keller, 2013). Poptávka po tvorbě individualizovaných řešení ze strany zákazníků jednoznačně roste, a to jak na B2B trzích, tak také na trzích spotřebitelských (Chlebovský, 2017).

Zákazník je ten, kdo přináší firmě peníze. Je tedy pochopitelná současná změna orientace z produktů, představována produktovou strategií 4P (product, price, place, promotion) na zákazníky. Podle teorie Philipa Kotlera je nutno na klasický model 4P nahlížet nově z pozice zákazníka. Moderním termínem je strategie marketingového mixu 4C, kde je product (výrobek, služba) nahrazen customer value (užitná hodnota pro zákazníka), místo price (cena) se zavádí cost to the customer (náklady kupujícího), place (způsob distribuce) nahrazuje convenience (dostupnost, pohodlí) a promotion (propagace) je zaměněna za communication (komunikace).

## 2.2 Struktura CRM systémů

Jak uvádí Tvrdíková (2008) jsou CRM systémy zpravidla členěny na tři základní části: analytická, operační a kooperativní. Úspěšnost projektů CRM závisí na propojení a součinnosti všech jeho částí, a proto je důležité, aby vše bylo integrováno do uceleného systému. Bez relevantních dat budou výsledky analýz zkreslené a bez odpovídající analýzy nebude dosahovat operativní část CRM očekávaných výsledků. Architektura CRM je znázorněna na obrázku 2.1.



**Obr. 2.1:** Architektura CRM

Zdroj: Tvrdíková (2003)

Analytická část CRM využívá datové sklady a analyzuje získané zákaznické informace. Do této části CRM patří například segmentace klientů, analýza ziskovosti klientů, analýzy chování zákazníků, analýzy marketingových kampaní, modelování tendencí k dalšímu nákupu. Na základě výstupů analytické části CRM je možné optimalizovat stávající obchodní procesy a definovat procesy nové, které budou účinněji podporovat firemní strategii.

Operační část CRM slouží k realizaci definovaných obchodních procesů. Patří zde podpůrné aplikace tzv. Back Office a především aplikace využívané při kontaktu se zákazníky. Příklady informačních systémů Front Office: Contact Center, Sales Force Automation, Enterprise Marketing Automation, Customer Servis and Support, aplikace

prostřednictvím mobilních telefonů. Tato část CRM se využívá při tvorbě marketingových kampaní a při automatizaci a sledování prodejních procesů v útvarech, které jsou v přímém kontaktu se zákazníky.

Třetí kooperativní část CRM navazuje na Front Office a je reprezentována nejrozličnějšími dostupnými technologiemi, které jsou využívány při kontaktu se zákazníky. Jedná se o různé typy kontaktů a komunikačních kanálů: osobní kontakt na pobočce, písemná korespondence, elektronická pošta, telefonický kontakt, komunikace prostřednictvím internetových stránek nebo sociálních sítí (Tvrdíková, 2008).

Databáze informačních systémů obsahují to nejcennější, co každý podnik má: detailní informace o klientech, jejich potřebách a vzájemné spolupráci. Zabezpečení těchto dat před ztrátou nebo zneužitím je naprosto klíčová úloha, jejíž význam roste (Chlebovský, 2017).

Jak uvádí Zimmerman a Blythe (2013), úspěšné zavedení CRM systému, který využije dostupné informace a přispěje tak ke zlepšení a zkvalitnění péče o klienty závisí ve velké míře na vnímání užitečnosti a smysluplnosti zavedeného systému samotnými uživateli. Důležitá je práce manažerů, jejichž úkolem je implementaci CRM zrealizovat, působit na své podřízené a spolupracovníky a zajistit všem uživatelům systému dostatek informací.

## **2.3 Řízení vztahů se zákazníky**

Lehtinen (2007, s. 15) uvádí: *„Zákazníci jsou ústředním bodem, ve kterém se nakonec propojí všechny zdroje, které jsou podniku dostupné.“*

Cílem firemního snažení dle Chlebovský (2017) jsou dlouhodobé efektivní a zisk přinášející vztahy se zákazníky, jejichž výsledkem je vytvořená hodnota. Pro zákazníka to znamená uspokojení jeho potřeby. Pro dodavatele je vytvořenou hodnotou zisk, reference, zkušenosti, know-how v oblasti R&D a výroby.

Koncepce řízení vztahů se zákazníky by měla být založena na trvalé shodě dodávané vysoké hodnoty pro zákazníka spojně s co nejvyšší celoživotní hodnotou zákazníka pro podnik Lošťáková a kol. (2017).

### 2.3.1 Hodnota vztahu se zákazníkem

*„Klíčový aspekt CRM je vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který bude silný a přinese podniku co největší hodnotu“,* tvrdí Lehtinen (2007, s. 36).

Hodnota vztahu se zákazníkem je posuzována z pohledu podniku a pochopitelně se pro jednotlivé zákazníky liší – různí zákazníci mají různou hodnotu. Podniky zajímá jednak současná hodnota, ale také potencionální hodnota vztahu v budoucnosti. Autoři Peppers a Rogers zmiňují rovněž termín strategická hodnota zákazníka, který zohledňuje skutečnost, že celoživotní hodnota zákazníka pro podnik je důsledkem uplatnění určité marketingové strategie (Lehtinen, 2007).

Stěžejní význam pro určení hodnoty vztahu spočívá dle Lehtinen (2007) v tom, jak velké zdroje může podnik z konkrétního vztahu získat. Z tohoto důvodu firmy klasifikují portfolia svých zákazníků a rozdělují je do různých kategorií podle jejich hodnoty. Určení hodnoty zákazníka lze stanovit na základě:

- měřitelných faktů,
- hodnocení vycházející z odhadů.

První přístup stanovení hodnoty zákazníka vychází z jednoznačně kvantifikovatelných údajů, které lze poměrně snadno získat z podnikové dokumentace, účetních knih a informačních systémů. Při výpočtu je dle Lošťáková (2009) doporučováno kvantifikovat a zvažovat především vliv těchto veličin:

- záznamy o dosavadních transakcích, objemy, frekvence a opakovanost nákupů,
- výše tržeb,
- výše nákladů na výrobky a služby,
- marketingové a transakční náklady,
- reakce na reklamní a marketingové akce.

Oblast hodnocení založenou na odhadech je možné realizovat jen za předpokladu, že klíčoví zaměstnanci, nejčastěji manažeři, jsou schopni hodnotit své zákazníky z takových perspektiv, které je obtížné dokumentovat, neboť jsou kvalitativní povahy. Tento pohled by měl být brán v úvahu jako nesmírně cenný a významný. Jedná se například o přínosy ze spolupráce na výzkumu a vývoji, provázanosti vztahů, sdílení informací, růst tržní hodnoty

díky spolupráci s prestižním zákazníkem nebo přínosy ze zákazníků, které byly, či mohou být získány díky kladným referencím.

Jak dále uvádí Lehtinen (2007), zákazník sám o sobě nemusí být významný na základě měřitelných ekonomických aspektů, ale protože je zprostředkovatelem, může otevřít příležitosti k získání nových zákazníků a hovoříme o tzv. hodnotě kontaktu.

Mezi další posuzovatelné oblasti hodnoty řadí Lehtinen (2007) referenční hodnotu, emocionální hodnotu, hodnotu poznání, pravidelnosti a hodnotu strategické pozice zákazníka.

Lošťáková a kol. (2009) vymezuje některé další nefinanční přínosy zákazníků pro podnik, mezi něž patří:

- hodnota referencí (doporučení) zákazníka dalším subjektům,
- hodnota informovanosti zákazníka,
- hodnota věrnosti zákazníka,
- hodnota schopnosti přijímat nové produkty (hodnota inovační),
- hodnota image zákazníka,
- hodnota platební morálky zákazníka.

Tento výčet nelze považovat za ukončený. Jednotlivé hodnoty spolu úzce souvisí. Například zákazník, jako nositel informací dokáže produkt či služby lépe využívat a docenit jejich skutečnou hodnotu. Informovanost klienta může přispět k dalším doporučením (neboli referencím), může značně ovlivnit i další faktor ziskovosti, konkrétně věrnost. Přínosy ze sdílení informací, kterých je zákazník zdrojem (např. informace o trhu) jsou neopominutelným faktorem.

Je zřejmé, že posouzení různých zákaznických vztahů obsahuje odlišné přístupy posuzování. Hodnocení vztahů se zákazníky typu B2B a B2G bývá prováděno důkladně, na základě většího množství faktorů, a to především z toho důvodu, že tito klienti většinou tvoří malou, ale velmi významnou skupinu v zákaznickém portfoliu společností. U nejpočetnější skupiny zákazníků typu B2C je individuální posouzení hodnoty vztahů obtížnější, ne-li přímo nemožné.



### 2.3.2 Hodnota pro zákazníka

Významným konceptem strategie CRM je vytváření hodnoty pro zákazníka, která přímo ovlivňuje spokojenost klientů, jejich setrvání a loajalitu k podniku, což se projeví v hodnotě vztahu se zákazníkem, především pak v ziskovosti klienta pro podnik. Hodnota vztahu se zákazníkem a poskytovaná hodnota pro zákazníka spolu úzce souvisí.

Hodnota pro zákazníka, jak uvádí Lošťáková a kol. (2009) je nástrojem diferenciací řízení vztahů se zákazníky, umožňuje firmám vytvářet konkurenční výhody a připravovat marketingové strategie pro jednotlivé segmenty klientů.

Kotler (2014) popisuje tzv. trojitou hodnotu pro zákazníka jako kombinaci kvality, služeb a ceny, kdy hodnota odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka. Hodnota je výsledkem porovnání mezi přínosem a nákladem a interakce mezi zákazníkem a produktem (výrobkem či službou). Kotler rovněž poukazuje na to, že hodnota pro zákazníka může být vnímána v souvislosti s hodnotou výrobku a služeb, hodnotou zaměstnanců a hodnotou, kterou představuje image.

Kvalitní strategie CRM by měly specifikovat postupy, jak zvýšit hodnotu dodávanou klientům prostřednictvím rozvíjení a posilování vztahů mezi podnikem a důležitými zákazníky. Jobber a Lancaster (2001) uvádějí možné způsoby řešení:

- vytvořit důvěru a jistotu,
- poskytnout know-how a přispět ke zvýšení produktivity zákazníka,
- snížit finanční zatížení zákazníka,
- zlepšit kvalitu poskytovaných služeb,
- minimalizovat nejistotu, kterou může vnímat zákazník ohledně dodavatele.

Z hlediska efektivnosti při zvyšování hodnoty pro zákazníky je nezbytné rovněž posuzovat zájmy dodavatele. Dosahovat špičkovou kvalitu při nadměrných nákladech je krátkozraké chování, které může podnik dostat do finančních potíží. Kotler (2014) uvádí, že se některé společnosti z tohoto důvodu soustřeďují na sledování ukazatele návratnosti kvality (return on quality – ROQ), jinak řečeno zisk ve vztahu k nákladům na kvalitu. Pro tento způsob řešení je nutné neustále sledovat a ověřovat, zda kvalita nabízených produktů a služeb odpovídá očekáváním a představám zákazníků.

Lošťáková a kol. (2009) navrhuje dodavatelsko-odběratelskou matici (viz tabulka č. 2.1) jako pomocný nástroj pro řešení této problematiky. Matice dává do

souvislosti hodnotu vnímanou zákazníkem a náklady dodavatele a navrhuje příslušné strategie.

**Tab. 2.1:** Dodavatelsko-odběratelské strategie pro řízení hodnoty pro zákazníky

		Hodnota vnímaná zákazníkem	
		vysoká	nízká
Náklady firmy	vysoké	v centru pozornosti, racionalizovat	omezit
	nízké	zaměřit se, rozšiřovat	nezatěžovat se tím

Zdroj: Lošťáková a kol. (2009, str. 82)

Z tabulky 2.1 je patrné že by měl dodavatel preferovat zejména ty atributy hodnot, které poskytují vysokou hodnotu zákazníkům při současně nízkých nákladech společnosti. Přínosy pro zákazníka, které nadměrně nákladově zatěžují, poskytovat pouze nejvýznamnějším zákazníkům. Důležité je identifikovat a minimalizovat atributy hodnoty, které zákazníci vnímají jako nízké a společnost značně finančně zatěžují.

Pro stanovení úrovně hodnoty pro zákazníka je třeba zákazníky důkladně analyzovat, porozumět jejich potřebám a preferencím. Společnosti při určování hodnoty pro zákazníka (customer value assesment – CVA) projevují sklony k používání jednodušších metod, přestože ty sofistikovanější vedou k nalezení přesnějšího obrazu hodnoty vnímané zákazníkem. Kotler (2014) uvádí příklady osmi rozdílných metod: interní technické ohodnocení, terénní ohodnocení za chodu, určení hodnoty využitím focus group, analýza preferencí, benchmark, kompoziční přístup a hodnocení důležitosti.

Při kvantifikaci hodnoty pro zákazníka je třeba mít na paměti, že tato hodnota bude vždy subjektivní, neboť každý zákazník ji vnímá jinak. Zákazníci s podobným vnímáním hodnoty tvoří segmenty trhu (Lošťáková a kol., 2017).

## 2.4 Strategie CRM v závislosti na hodnotě zákazníka

Realizováním vhodné marketingové strategie CRM dochází ke zvyšování hodnoty pro zákazníky a zároveň k růstu hodnoty zákazníků pro podnik. V praxi se postupně uplatňovaly tři typy strategie CRM:

- masová personalizace,

- masová kastomizace,
- diferencovaná kastomizace.

Strategie masové personalizace využívá individuální marketingovou komunikaci a cílovým zákazníkům tímto způsobem nabízí standartní produkty. Zákazník však získá dojem, že je o něj individuálně pečováno. Tuto strategii uplatňují zejména firmy operující na B2C trzích: bankovní instituce, zásilkové obchody a obecně firmy zabývající se prodejem.

Masová kastomizace je založena na snaze vytvořit variabilní produkt, který lze upravit jednotlivým zákazníkům na míru. Podnik tak uspokojí každého klienta zvlášť, ale míra péče je v podstatě pro všechny klienty stejná. Příkladem této strategie je firma Dell, která ze standartních komponent vytvoří zákazníkovi individuální konfiguraci počítače dle jeho požadavků. Obdobně se chovají výrobci nábytku.

Diferencovaná kastomizace individualizuje celý marketingový mix. Hodnota pro zákazníka je vytvářena na základě úzké spolupráce. S touto strategií se setkáváme převážně na B2B trzích a dle Lošťáková a kol. (2009) nejčastěji diferencují manažeři českých podniků působících na těchto trzích podle dvou kritérií:

- běžného přínosu a celoživotní hodnoty jednotlivých zákazníků pro podnik,
- délky vztahu se zákazníky.

Lošťáková a kol. (2009) považuje v dnešní době za zcela běžné uplatňování všech tří typů strategií současně. Míra přizpůsobení se jednotlivým zákazníkům záleží na aktuálním přínosu zákazníka pro podnik. Pro významné zákazníky společnosti volí strategii diferencované kastomizace, pro středně významné klienty pak strategii masové kastomizace a pro nejméně významné zákazníky je vhodná strategie masové personalizace.

Jak dále zmiňuje Lošťáková a kol. (2009) firmy působící v oblasti služeb (bankovníctví, pojišťovnictví, marketing, telekomunikace, zprostředkování), které sledují a pravidelně vyhodnocují hodnotu zákazníka pro podnik, diferencují nabídku poskytovaných služeb a obsluhu jednotlivých zákazníků nejčastěji:

- nabídkou výrobků, především novinek za účelem zvýšení zájmu klientů,
- dalšími službami (vylepšená nabídka, balíčky služeb, poradenství),
- exkluzivními podmínkami,
- kvalitou poskytované péče,
- poskytováním speciálních služeb (např. informace o trendech na trhu),

- různou frekvencí kontaktů se zákazníkem,
- odlišnými platebními podmínkami,
- různou úrovní cen, uplatňováním slev,
- počtem a postavením osob poskytujících služby a pečujících o zákazníka,
- pořádáním zvláštních akcí,
- způsobem reakce na reklamací,
- rozsahem konzultací,
- sortimentem služeb poskytovaných během prodeje (dovoz do domu, montáž),
- způsobem komunikace (osobně, telefonicky, elektronickou poštou),
- rychlostí vyřízení objednávky,
- rozsahem předprodejních služeb,
- způsobem výměny informací.

V případě zákazníků s minimální hodnotou pro podnik se tyto firmy nejčastěji snaží zjednodušit procesy obsluhy zákazníka, snížit počet nákladných osobních setkání a nahradit je jinou formou kontaktu. Jen ojediněle se pokoušejí o reaktivizaci, nebo naopak o ukončení spolupráce. Obecně stále převládá názor, že každý zákazník, který není ztrátový je pro firmu důležitý.

## 2.5 Segmentace zákazníků

Výsledkem segmentace tržních elementů je jejich rozdělení na homogenní segmenty, které představují základ pro diferenciaci nabídky a obsluhy (Tomek, 2011). Aby byla práce se segmentem efektivní, je nutné, aby splňoval určitá kritéria. Kritéria pro segmenty dle Zimmerman a Blythe (2013, s.123):

- měřitelnost,
- významnost,
- dostupnost,
- rozlišitelnost,
- stabilita.

Pro účely segmentace zákazníků se nejčastěji využívá hodnota zákazníka pro podnik a pozice. Výzva pro mnoho společností spočívá dle Lehtinen (2007) právě v nalezení rámce

pro segmentaci zákazníků. Správná segmentace zákazníků umožňuje vyšší míru standardizace tržních nabídek.

Tomek (2011) zmiňuje, že segment představuje homogenní shluk poptávajících, který je heterogenní vůči ostatním shlukům poptávajících.

Lošťáková a kol. (2009) uvádí, že firmy působící v oblasti služeb segmentují své zákazníky nejčastěji podle běžného přínosu a strategické hodnoty. Pro odhad velikosti těchto segmentačních kritérií jsou využívány:

- údaje získané z účetnictví,
- statistiky prodeje (tržby, platební historie zákazníka),
- údaje získané činností firmy (historické přehledy, údaje o plánech a záměrech podniku),
- údaje ze situace na trhu (případný růst na trhu může být předpokladem větší míry obsluhy).

Za důležitý aspekt při určování hodnoty zákazníka je považována loajalita, důvěryhodnost i celková image na trhu a kladné reference, které vedly k dalším prodejům a provázanosti vztahů.

Nejvíce používanou metodou segmentace zákazníků podle zvolených kritérií je metoda analýza struktury pomocí skupin ABC, která umožňuje rozdělit klienty na klíčové, středně významné a ostatní. V menší míře je využíváno Paretovo pravidlo (rozdělení do dvou skupin podle pravidla 80/20), jenž dělí zákazníky na klíčové a ostatní, nebo podrobnější členění na klíčové, středně významné, nevýznamné a ztrátové.

Segmentace zákazníků je důležitá především pro určení míry diferenciací nabídky a obsluhy jednotlivých zákaznických segmentů a posuzování její úspěšnosti.

### **2.5.1 Klíčoví zákazníci**

Jedná se o velmi hodnotné zákazníky, kteří významným způsobem ovlivňují prosperitu podniku. Přinášejí největší finanční i nefinanční přínosy, vztahy s těmito zákazníky jsou nejhlubší, pečují o ně zkušení zaměstnanci na vyšších pracovních pozicích, často samotní manažeři jednotlivých oddělení. Pro tyto zákazníky se vytvářejí speciální individualizované nabídky a systémy benefitů a slev, dochází k modifikacím firemních procesů při snaze o uspokojení požadavků tohoto segmentu klientů. Veškeré úsilí se

soustřeďuje na udržení dlouhodobých vztahů a zkvalitnění vzájemné spolupráce, podniky pro tyto VIP klienty pořádají speciální akce.

### **2.5.2 Středně hodnotní zákazníci**

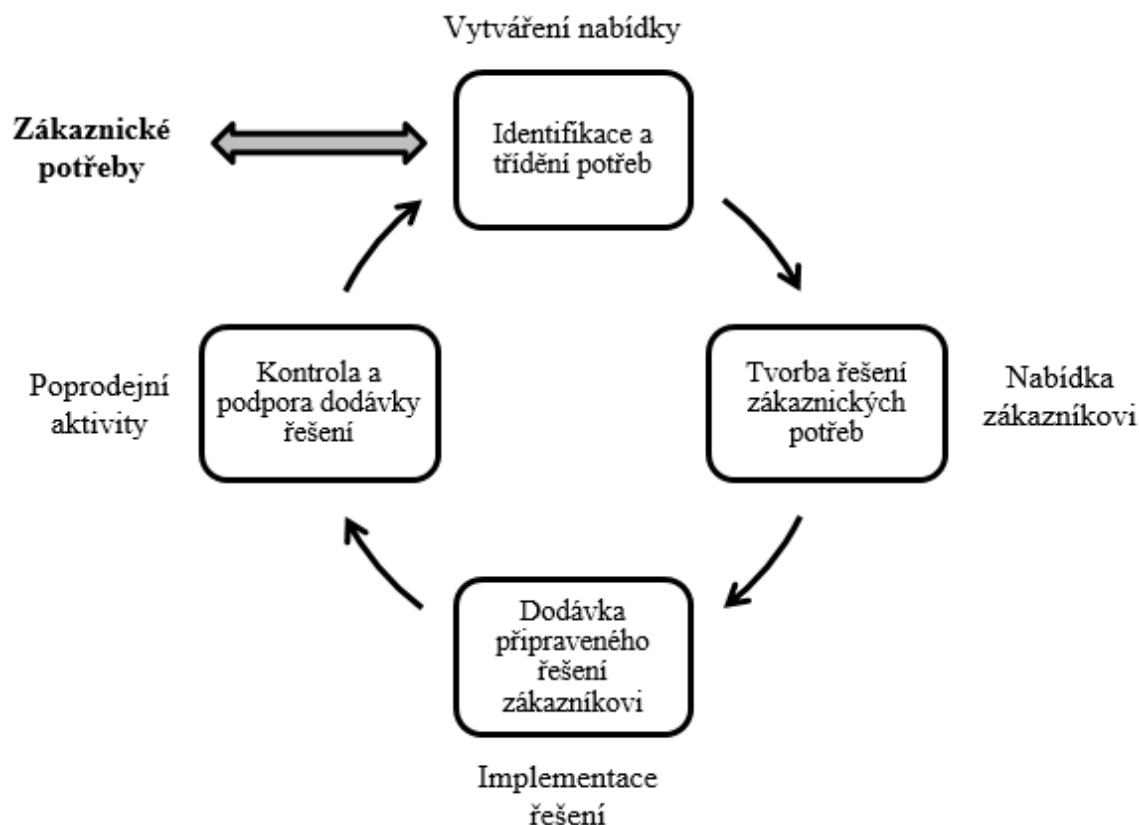
Péče o méně hodnotné zákazníky není tak prioritní, jako u těch klíčových. Je jim z hlediska produktů a služeb poskytována standardní nabídka, tzn. že jim zpravidla nejsou přizpůsobovány technické parametry produktů. Předmětem přizpůsobení se stávají služby. Tento segment nejčastěji obsluhují obchodní zástupci. Frekvence kontaktů je nižší než při obsluze zákazníků klíčových.

### **2.5.3 Ostatní nevýznamní zákazníci**

Tyto málo hodnotné nebo nehodnotné zákazníky tvoří maloodběratelé a zákazníci, kteří požadují produkty nahodile. Podniky jim poskytují pouze standardní produkty, služby a ceny bez nabídky slev. Zájem o rozvoj vzájemných vztahů bývá minimální, firmy nevyvíjejí přílišnou iniciativu a neinicují osobní kontakty. V některých případech se společnosti snaží přesvědčit maloodběratele, aby realizovali nákupy u jiného dodavatele, stanovují hranice minimálního odběru nebo vyžadují platbu předem.

## **2.6 Identifikace a řešení zákaznických potřeb**

V rámci CRM je potřeba přizpůsobit firemní struktury a procesy projektově řízené orientaci na uspokojení zákaznických potřeb. Model životního cyklu řešení potřeb zákazníků dle Chlebovský (2017) je znázorněn na obrázku č. 2.2.



**Obr. 2.2:** Model životního cyklu řešení zákaznických potřeb  
Zdroj: Chlebovský (2017, s. 24), vlastní zpracování

Chlebovský (2017) dále uvádí, že pro zajištění a dlouhodobé udržení konkurenční výhody na trhu je důležité vytvoření firemní nabídky přímo zaměřené na řešení individuálních potřeb zákazníků. Firma při tvorbě komplexní a zároveň individualizované nabídky řešení musí zajistit následující kroky ve čtyřech strategicky významných fázích cyklu:

Fáze identifikace a analýzy zákaznických potřeb:

- identifikace potřeb zákazníků,
- třídění a zpracování potřeb.

Fáze přípravy nabídek:

- tvorba modulárních nabídek řešení,
- tvorba cenových programů.

Fáze provádění projektů:

- doladování individuálních řešení zákaznických potřeb,
- realizace a dodávka řešení zákazníkům.

V poslední fázi cyklu je prioritní zajistit spokojenost zákazníků s dodaným řešením, získání a zhodnocení zpětné vazby od zákazníků:

- měření úspěšnosti dodaného řešení,
- zajištění zákaznické podpory a servisu.

Důvody, které přispívají k neúspěchu projektů CRM dle Lehtinen (2007, s. 152):

- management dostatečně neprosazuje a nepodporuje filozofii vztahů se zákazníky,
- zaměstnanci neporozuměli zákaznickým vztahům,
- podniková kultura není zákaznický orientovaná,
- podnikové systémy jsou postaveny na starém výrobně orientovaném základě,
- špatná kvalita i kvantita informací z oblasti zákaznických vztahů,
- nedostatek měření a monitorování při implementaci,
- nízká úroveň koordinace mezi jednotlivými odděleními v podniku,
- iluze, že CRM bude vyřešen pořízením softwaru.

## **2.7 Analýza trhu**

Porozumění vývoji a budoucí podobě prostředí ve kterém se podnikatelé nacházejí, nebo do něj vstupují je pro zajištění podnikatelského úspěchu zcela zásadní. Při zkoumání okolního prostředí podniku se nejčastěji využívá PEST analýza a její variace (PESTLE, STEEPLD, STEER).

Chybné vymezení relevantního trhu, na kterém jsou nabízeny služby nebo výrobky, které podnik považuje za strategicky důležité, může být spojeno s vážnými následky. Podnikatelé musí zhodnotit jak současnou situaci na trhu, tak rovněž budoucí vývoj a potenciál. Při analýze trhu se shromažďují zejména informace o velikosti trhu, očekávání zákazníků a jejich preferencích a trendech vývoje.

Měření trhu je významnou marketingovou činností. Jak uvádí Bělohlávek a kol. (2006) měření trhu slouží k:

- hodnocení konkurenční pozice společnosti,
- vytvoření podkladu pro finanční plán,
- sestavení podkladu pro vymezení strategie společnosti.



Trh je možné měřit pomocí dvou skupin ukazatelů: absolutních a relativních. Absolutní ukazatele kvantifikují trh z hlediska objemu nebo hodnoty (kg, ks, m<sup>3</sup>, l, kWh, Kč). Mezi absolutní ukazatele řadí Bělohlávek a kol. (2006):

- velikost trhu – minulá nebo současná úroveň poptávaného množství uspokojovaného všemi firmami na daném relevantním trhu,
- potenciál trhu – horní limit poptávky uspokojitelné všemi dodavateli na daném relevantním trhu, závisí na penetraci trhu,
- prognóza trhu – odhad budoucí úrovně poptávky po výrobcích všech dodavatelů na daném relevantním trhu,
- velikost prodeje – minulá nebo současná úroveň poptávky uspokojená danou firmou,
- potenciál prodeje – horní limit uspokojitelné poptávky daným dodavatelem, závisí na výrobní kapacitě, optimalizaci distribučních cest a na účinné komunikaci,
- prognóza prodeje – odhad budoucí úrovně poptávky po výrobcích dané firmy, vychází z prognózy trhu a cílového tržního podílu.

Relativní ukazatele trhu vyjadřují poměrově vztah k jiným proměnným a vyjadřují se v procentech:

- tržní podíl – vyjadřuje poměr velikosti prodeje k velikosti trhu,
- penetrace – se vypočítá jako poměr velikosti trhu a potenciálu trhu.

Penetrace trhu vyjadřuje, kolik procent z celkového počtu spotřebitelů vlastní (výrobky dlouhodobé spotřeby) nebo příležitostně nakupuje (výrobky krátkodobé spotřeby) daný výrobek (Bělohlávek a kol., 2006).

## **Pojistný trh**

Na pojistném trhu se uskutečňuje nabídka a poptávka v oblasti přenášení rizika pojištěním, což je specifický druh peněžní služby. Pojistný trh má zhruba stejné základní rysy jako jakýkoliv jiný trh. Jelikož je pojištění založeno na principu rezerv, pojišťovny disponují dočasně volnými finančními prostředky. Nabídka a poptávka po těchto prostředcích představuje vedle prvoplánového věcného pojistného trhu také investiční pojistný trh, kterým pojistný trh prolíná do trhů finančních (Ducháčková a Daňhel, 2012).

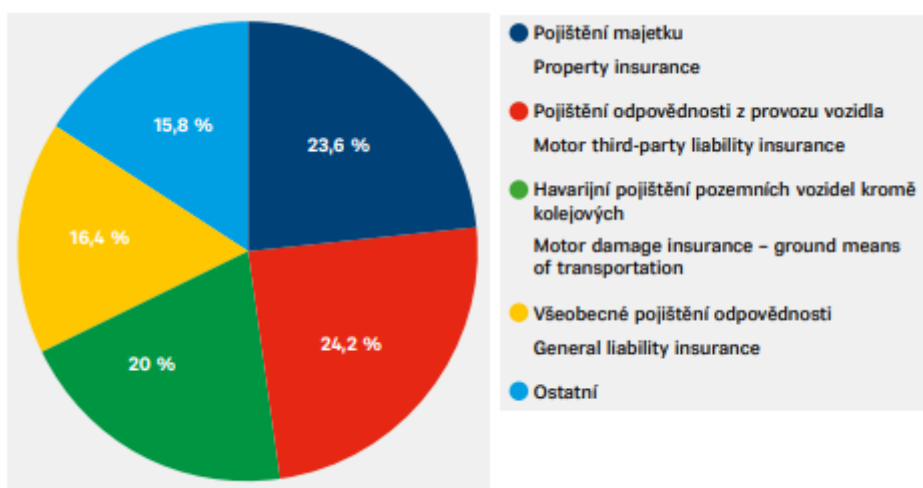
Podle subjektů, které působí a ovlivňují pojistný trh rozlišujeme:

- komerční pojišťovny,
- pojištění a pojistníci,
- zajistitelé,
- zprostředkovatelé,
- orgány dohledu nad pojišťovnictvím,
- stát,
- asociace a ostatní.

Předmětem obchodů na pojistném trhu je primárně pojištění a zajištění, které lze definovat jako specifický druh zboží, resp. služby, který má fiktivní charakter. Podle předmětu pojištění a zajištění rozlišujeme 2 základní nabízené druhy pojistných produktů:

- životní pojištění,
- neživotní pojištění.

Podíl životního pojištění na celkovém předepsaném pojistném dle zveřejňovaných údajů ČNB klesl v roce 2017 na 38,2 % (z 40,5 % v roce 2016) a odpovídá dlouhodobému poměru těchto dvou segmentů 40:60 ve prospěch neživotního pojištění. Ve vyspělých západoevropských státech je tento poměr zpravidla opačný, což je způsobeno větším zapojením komerčních pojišťoven do sociálních a penzijních systémů, než je na českém trhu obvyklé.



**Obr. 2.3:** Struktura pojistného trhu neživotního pojištění v roce 2017  
Zdroj: ČAP (2019)

Podíly jednotlivých druhů pojistných produktů nabízených v oblasti neživotního pojištění (doména pojišťovacích zprostředkovatelů) na celkovém předepsaném pojistném jsou znázorněny na obrázku 2.3.

Pojistný trh se jeví trhem, na kterém převládá nabídka, což je zárukou soutěže (Čejková, 2002). Zároveň je pojišťovnictví ve všech vyspělých ekonomikách jedním z nejvíce regulovaným odvětvím. Pro nově vstupující subjekty to znamená značnou zátěž ve formě bariér vstupu, což představuje především státní dohled, regulace a platná legislativa. Do 31. 3. 2006 vykonávalo dozor nad pojistným trhem Ministerstvo financí ČR. Od 1.4. 2006 převzala dohled dle zákona č. 57/2006 Sb., o změně zákonů v souvislosti se sjednocením dohledu nad finančním trhem Česká národní banka. Působnost státního dozoru lze shrnout do několika činností: povolovací (udělování povolení k činnosti), kontrolní (kontrola dodržování právních předpisů), legislativní (příprava návrhů právních předpisů) a ostatní činnosti (např. poskytování poradenských a konzultačních služeb).

Mezi nejdůležitější právní předpisy týkající se pojišťovnictví patří:

- Zákon č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví,
- Zákon č. 168/1999 Sb., o pojištění odpovědnosti z provozu vozidla.

Jak uvádí Čejková (2002), na pojistném trhu platí specifické principy, a to princip solidárnosti, podmíněné návratnosti a neekvivalentnosti.

Členění pojistného trhu je ovlivňováno mnoha faktory, jenž lze rozdělit na vnější a vnitřní.

Vnější faktory ovlivňující pojistný trh zvenčí: vývoj a objem HDP, vývoj inflace, vývoj nezaměstnanosti, počet obyvatel, peněžní příjmy obyvatelstva, objem výdajů domácností a jejich struktura, situace u ostatních segmentů pojistného trhu. Tyto faktory jsou stejné pro většinu trhů.

Vnitřní faktory ovlivňující specifické prostředí pojistného trhu dle Čejkové (2002): silné státní zásahy uskutečňované prostřednictvím dozoru, subjekty působící na trhu, pojišťovací a zajišťovací činnost komerčních pojišťoven a zajišťoven, zájem o pojištění vytvářený pojistníky, resp. pojištěnými a jejich chápání významu pojištění, činnost zprostředkovatelů pojištění, činnost asociace pojišťoven.

Pojišťovací činnost, výsledky práce a úroveň jednotlivých komerčních pojišťoven a subjektů působících na pojistném trhu v ČR je možné hodnotit vybranými ukazateli činnosti. Mezi základní kvantitativní ukazatele patří zejména:

- předepsané pojistné za příslušný rok,
- pojistné plnění,
- počet komerčních pojišťoven,
- počet zaměstnanců v pojišťovnictví,
- počet uzavřených pojistných smluv,
- průměrná výše pojistného připadající na jednu pojistnou smlouvu,
- počet pojistných událostí,
- průměrná výše pojistného plnění připadající na jednu pojistnou událost.

Příkladem kvalitativních ukazatelů je škodovost a pojištěnost (Ducháčková a Daňhel, 2012).

## **2.8 Analýza konkurence**

Provádění analýzy konkurence je nezbytné především z důvodu schopnosti podniku poskytovat svým zákazníkům vyšší hodnotu, než poskytují konkurenti. Jak zmiňuje Bělohlávek a kol. (2006), znalost konkurence usnadňuje společnosti především:

- definovat marketingovou strategii,
- nalézt konkurenční přednosti a nedostatky,
- získat podněty pro vlastní inovaci produktů.

V rámci analýzy se definuje:

- struktura konkurenčního pole,
- intenzita konkurence,
- zdroje konkurenční výhody.

Při určování struktury konkurence je třeba určit, na jaké úrovni budeme analýzu provádět, identifikovat přímé konkurenty a provést hodnocení konkurenční dynamiky.

Intenzita konkurence vyjadřuje míru konkurenčního soutěžení. Vyšší míra intenzity vzniká, jestliže na trhu existuje velké množství rovnocenných konkurentů, růst odvětví je

pomalý, služby a výrobky jsou homogenní, náklady zákazníka na změnu dodavatele jsou nízké.

Mezi zdroje konkurenční výhody řadíme: nákladové výhody, diferenciacní a marketingové výhody. Musí se jednat o výhody, které jsou pro zákazníky smysluplné, zvyšují hodnotu pro zákazníka a konkurenti je nemohou snadno napodobit.

## **2.9 Analýza zákazníků**

V rámci analýzy zákazníků se pro potřeby marketingu setkáváme s kvalitativní a kvantitativní analýzou. Kvalitativní analýza se věnuje pochopení rozhodovacího procesu, kterým zákazník prochází při výběru konkrétního produktu. Bělohlávek a kol. (2006) uvádí celkem šest fází nákupního procesu:

- fáze poznávání problému,
- fáze hledání informací,
- hodnocení alternativ,
- nákupní rozhodnutí,
- fáze vyhodnocení po koupi,
- fáze odmítnutí produktu.

Zákazník nemusí nutně při výběru projít všemi fázemi

Kvantitativní analýza zákazníka se zaměřuje na ukazatele, kterými je možné popsat nákupní chování. Dle Bělohlávek a kol. (2006) se jedná se například o:

- roční výdaje za nákup produktu,
- výdaje připadající na jeden nákup,
- frekvenci nákupu,
- penetraci trhu,
- věrnost značce,
- preferované nákupní místo,
- změna hodnoty prodeje v závislosti na podpoře prodeje.

Analýza zákazníků se rovněž provádí z důvodu diferenciací úrovně poskytovaných logistických služeb. Pro potřeby tohoto druhu analýzy se zaměřujeme na kritéria, která

charakterizují významnost zákazníků. Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018) uvádějí tato hlediska:

- podíl zákazníka na celkových tržbách,
- podíl zákazníka na příspěvku k zisku,
- délka dosavadního vztahu se zákazníkem,
- perspektivy růstu zákazníka.

Podle míry významnosti zákazníka se následně mohou diferenciovat například:

- dodací lhůty,
- plnění specializovaných požadavků,
- frekvence a úroveň komunikace,
- kvalita poskytovaných služeb,
- rozsah spolupráce včetně míry investování do inovací, které přinesou zákazníkovi hodnotu.

### **2.9.1 Paretova analýza**

Paretovo pravidlo 80/20 tvrdí, že mezi příčinami a výsledky, vstupy a výstupy, úsilím a prospěchem je nerovnováha. Měřítkem této nerovnováhy je vztah 80/20, tzn. že 80 procent důsledků vyplývá z 20 procent příčin, 80 procent výstupů vzniká z 20 procent vstupů, nebo 80 procent výsledků vychází z 20 procent veškerého úsilí. Převedeno do světa podnikání a obchodu: 20 procent výrobků je obvykle zdrojem 80 procent tržeb a totéž platí pro 20 procent zákazníků. A 20 procent výrobků a zákazníků přináší 80 procent zisku organizace (Koch, 2008).

Pro klasifikaci zákazníků dle vybraných ukazatelů doporučuje Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018) využít Paretovu analýzu v kombinaci s bodovací metodou u nekvantifikovatelných kritérií.

Základní rozdělení se provádí podle podílu na tržbách a podílu na příspěvku k zisku. Prvním krokem analýzy je uspořádání zákazníků do tabulky sestupně podle velikosti tržeb. Následuje výpočet podílů a kumulativních podílů na tržbách v procentech. Do druhé tabulky se shodným způsobem provede uspořádání klientů podle hodnoty příspěvků k zisku a vypočtou se podíly a kumulované podíly na celkovém příspěvku k zisku v procentech. Dalším krokem je sestavení Paretových diagramů. Využití Paretova principu 80/20 a

analýza tvaru Lorenzovy kumulativní křivky umožní rozdělení zákazníků do šesti skupin. V tabulce 2.2 je naznačen doporučený přístup k jednotlivým skupinám klientů.

**Tab. 2.2:** Rozdělení zákazníků do skupin

Podíl na tržbách	Velký	Řešit partnerství	Snížit náklady	Udržet pozici
	Malý	Spolupracovat nadále?	Sjednat lepší cenu	Rozšířit odbyt
		Záporný	Malý	Velký
			Kladný	
			Podíl na příspěvku k zisku	

Zdroj: Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2018)

## 2.9.2 Analýza ABC

Metoda ABC je založena na Paretově principu 80/20, tedy že 20 % klientů generuje 80 % všech tržeb společnosti. Aplikace metody spočívá v sestupném uspořádání všech zákazníků dle velikosti tržeb, popřípadě jiného vybraného ukazatele. Následuje výpočet podílů a kumulovaných podílů jednotlivých zákazníků na celkových tržbách společnosti v procentech a sestavení Paretova diagramu. Posledním krokem je rozdělení zákazníků do skupin A, B, C.

Skupinu A tvoří zákazníci s kumulativním podílem na tržbách ve výši 80 %. V praxi jich bývá mnohem méně, než 20 %. Představují tzv. životně důležitou menšinu a jedná se o klíčové zákazníky společnosti.

Skupina B je tvořena dalšími přibližně 30 % zákazníků s kumulativně 15 % podílem na celkových tržbách. Podíl této skupiny klientů na tržbách je výrazně menší, než je tomu u skupiny A.

Skupina C sdružuje zbývajících 50 % zákazníků s 5 % kumulativním podílem na tržbách. Jejich podíl na tržbách je nepatrný.

Rozhodnutí o zařazení do jednotlivých skupin může proběhnout také na základě pevně stanovených rozmezí hodnot zvolených kritérií. Rozhodování o stanovení hraničních hodnot kritérií pro jednotlivé skupiny může ulehčit analýza tvaru Lorenzovy kumulativní

křivky v sestrojeném Paretově diagramu. Změny v zakřivení Lorenzovy čáry naznačují hranice jednotlivých skupin.

Analýzu ABC je možné provádět víceúrovňově. V případě že skupina A obsahuje větší množství klientů, než je žádoucí, je vhodné provést analýzu ABC opakovaně pro skupinu A. Dostaneme tak další skupiny AA, AB a AC.

Budeme-li chtít analyzovat klienty na základě dvou stěžejních kritérií, provedeme dvoukritériální analýzu. Pro každé zvolené kritérium provedeme samostatně analýzu ABC a poté uděláme syntézu výsledků dílčích klasifikací. Výsledkem bude celkem devět různých podskupin, které lze přehledně uspořádat do tabulky a vyhodnotit vhodné přístupy k diferenciaci úrovně poskytovaných služeb (Macurová, Klabusayová a Tvrdoň, 2018).

## **2.10 Trendy vztahů se zákazníky**

Je patrný odklon od produkční orientace, která směřuje k cíli vyrobit více a levněji ve prospěch orientace na zákazníka a jeho požadavky. Priorita jednoznačně přísluší zákazníkům, následně produktům a procesům. Je však nutné ve vztazích k zákazníkům důsledně a efektivně diferenciovat, jinak přistupovat a pečovat o klienty klíčové a jinak o zákazníky okrajové, kteří firmě přinášejí minimální ekonomické efekty.

S ohledem na neustálé změny, ke kterým v tržním podnikatelském prostředí dochází, nelze předpokládat neměnnou strukturu portfolia zákazníků. Lehtinen (2007) uvádí, že podniky věnují stále větší pozornost svým odcházejícím zákazníkům. Jedním z důvodů je fakt, že znamenají možný budoucí potenciál. Na přesycených trzích je již dnes obvyklou taktikou přebírat zákazníky jiným podnikům. Spokojené odchody zákazníků ke konkurenci, kdy nedojde ke kategorickému ukončení všech vztahů, zejména pak v rovině osobní, umožní případný návrat zákazníka zpět.

Lehtinen (2007) zmiňuje očekávané trendy, které lze pozorovat již dnes:

- růst množství stížností zákazníků,
- zákazníci se stanou multiloajální a jejich loajalita se bude přes veškeré úsilí snižovat,
- zvýšení komplexnosti vztahu se zákazníkem jako důsledek multiloajality,
- přesun od hromadné výroby k hromadnému přizpůsobení se zákazníkům,
- naprostá nadvláda zákazníků,



- technické implementace systémů CRM se posunou směrem k mnohem propracovanějšímu řízení zákaznických vztahů,
- nástup CEM – Customer Experience Management.

### 3 Charakteristika vybrané makléřské pojišťovací společnosti

Společnost SATUM ZECH s.r.o. byla založena na základě společenské smlouvy ze dne 21. 3. 1997 a vznikla dne 4. 6. 1997 zápisem do obchodního rejstříku u Krajského obchodního soudu v Ostravě. SATUM CZECH s.r.o. je českou právnickou osobou.

#### 3.1 Základní údaje o společnosti SATUM CZECH s.r.o.

Hlavním předmětem podnikání společnosti dle obchodního rejstříku jsou:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zprostředkovatelská činnost v oblasti pojišťovnictví,
- činnost pojišťovacího a zajišťovacího makléře.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE jsou převažující činnosti společnosti:

- 66220: činnosti zástupců pojišťovny a makléřů,
- 64929: ostatní poskytování úvěrů j. n.,
- 65110: životní pojištění,
- 702: poradenství v oblasti řízení,
- 74: ostatní profesní, vědecké a technické činnosti,
- 8559: ostatní vzdělávání.

Základní veřejně dostupné údaje o společnosti jsou zpracovány v následující tabulce 3.1.

**Tab. 3.1:** Základní údaje o společnosti SATUM CZECH s.r.o.

<b>Název subjektu:</b>	<b>SATUM CZECH s.r.o.</b>
<b>IČO:</b>	25373951
<b>Den zápisu:</b>	4. června 1997
<b>Spisová značka:</b>	C 16189 vedená u Krajského soudu v Ostravě
<b>Sídlo:</b>	Porážková 1424/20, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava
<b>Právní forma:</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>Statutární orgán</b>	1 jednatel zastupující společnost samostaně
<b>Prokura</b>	udělena 2 společníkům
<b>Počet společníků</b>	3 společníci se stejným obchodním podílem ve výši 1/3
<b>Základní kapitál</b>	1 002 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost je jednou z předních pojišťovacích makléřských společností s ryze českým kapitálem a majetkovou účastí, čímž se výrazně odlišuje od svých významných konkurentů. Trvale se řadí mezi top 10 pojišťovacích makléřů na českém pojistném trhu, což je vzhledem ke skutečnosti, že za sebou nemá žádný zahraniční kapitál a zázemí silné nadnárodní společnosti velký úspěch. Na druhé straně ale tato skutečnost může znamenat ohrožení konkurenceschopnosti firmy v případě dlouhodobé ekonomické krize a narušení stability na českém pojistném trhu.

Netypické je rovněž umístění sídla firmy v Ostravě. Pobočky jsou rozmístěny v Praze, Brně a Olomouci. V Bratislavě sídlí dceřiná společnost SATUM SLOVAKIA s.r.o., která zajišťuje služby a servis zákazníkům na území Slovenské republiky.

Společnost je evidována ve veřejně dostupném registru pojišťovacích zprostředkovatelů vedeném ČNB jako osoba oprávněná k činnosti samostatného zprostředkovatele.

SATUM CZECH je aktivním členem těchto profesních organizací:

- Asociace českých pojišťovacích makléřů,
- Česká společnost pro dopravní právo,
- Česká logistická asociace,
- Svaz spedice a logistiky,
- Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA.

Společnost SATUM CZECH s.r.o. má rozhodující vliv v následujících organizacích:

- IN-CREDIT leasing s.r.o. – obchodní podíl 100 %,
- IN-CLAIM s.r.o. – obchodní podíl 40 %,
- Broking Solutions, a.s. – obchodní podíl 33 %.

Prostřednictvím odkoupení podílu společnosti Broking Solutions, a.s. v červnu 2006 získala společnost SATUM CZECH s.r.o. přímý přístup na zahraniční zajišťovací trh. Společnost tak mohla rozšířit nabídku služeb o specifické pojištění a možnosti zprostředkování zajištění a pojištění rizik přímo na zahraničních zajišťovacích trzích. Toto strategické rozhodnutí umožnilo společnosti zajistit úplné, kvalitní a snadněji dostupné informace o vývoji cen, rozsahů pojistného krytí a pojistných produktů, což ve svém důsledku výrazně napomáhá ke zkvalitnění péče o klienta.

Společnost poskytuje zprostředkování pojištění způsobem, při kterém je ze zákona povinována poskytnout svým klientům řádnou analýzu nabídek pojišťoven a pojistných produktů. Následná doporučení jsou v souladu se zákonem č. 170/2018 Sb., o distribuci pojištění a zajištění, a to na základě analýzy dostatečného počtu pojistných produktů nabízených na trhu. SATUM CZECH s.r.o. na základě uzavřených zprostředkovatelských smluv spolupracuje se všemi významnými pojišťovnami na pojistném trhu a zároveň se zahraničními zajišťovnami, respektive zajišťovacími makléři.

Pojistná řešení jsou nabízená a poskytována zejména korporátním klientům působících v oborech:

- zdravotnictví a farmacie,
- doprava, spedice a logistika,
- průmysl a stavebnictví,
- služby a profesní činnosti,
- veřejný sektor,
- zemědělství, lesnictví a potravinářství.

Mezi základní služby poskytované společností SATUM CZECH s.r.o. patří:

- zpracovávání rizikových zpráv,
- příprava podkladů pro pojišťovny,
- vyhodnocování nabídek pojišťoven z hlediska ceny a pojistného krytí,
- servis a pomoc při likvidaci pojistných událostí, a to jak na území České republiky, tak i v zahraničí.

Společnost nabízí svým klientům analýzu možných rizik a následné vytvoření vhodného pojistného programu na míru, kterému předchází pečlivá analýza současné situace, charakteru podnikání a smluvních vztahů klientů s jejich zákazníky. Cílem je kvalitní pojistné krytí, správné nastavení limitů plnění a pojistných částek a také vyjednání nadstandartních ujednání s pojišťovnami. V průběhu pojištění je zajišťována co nejefektivnější pojistná ochrana, která je přizpůsobována požadavkům klientů a změnám v jejich provozu a chráněném majetku. Vzniklé pojistné události jsou odborně likvidovány s důrazem na rychlé vyřízení a uhrazení vzniklých škod pojišťovnou. V průběhu pojištění jsou klientům poskytovány pravidelné reporty a analýzy, jenž přispívají k optimalizaci stávajících pojistných programů. Pro významné klienty a jejich zaměstnance společnost

připravuje na míru školení o možných rizicích, sjednaném pojištění a postupech při řešení pojistných událostí.

### **3.2 Politika kvality společnosti**

Zajištění všech výše uvedených činností a služeb by nebylo možné bez zavedení, fungujícího a certifikovaného systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2008 od certifikační společnosti Lloyd's Register Quality Assurance na zprostředkovatelskou činnost pojišťovacího makléře, jenž je ve společnosti uplatňovaný již od roku 2004. V červnu 2018 proběhla úspěšná recertifikace dle nové normy ČSN EN ISO 9001:2015 (SATUM CZECH s.r.o., 2018).

Politika kvality je stanovena vrcholovým vedením společnosti jako nezbytná součást plánu strategického rozvoje celé společnosti. Vrcholové vedení společnosti si v plné míře uvědomuje odpovědnost za existenci a další rozvoj společnosti, který je závislý na plnění požadavků a očekávání zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.

Politika kvality vyhlášená vedením společnosti:

- trvale udržovat, zlepšovat a rozvíjet systém managementu kvality v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2015,
- zvažovat všechna možná rizika a příležitosti pro splnění současných i budoucích požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti,
- budovat dlouhodobé obchodní partnerské vztahy se zákazníky na bázi oboustranně výhodné spolupráce s cílem poskytovat co nejlepší kvalitu služby a naplňovat neustále se zvyšující požadavky zákazníka,
- vytvářet dlouhodobé a vzájemně výhodné obchodní partnerské vztahy s dodavateli,
- zajistit ekonomické zájmy a cíle vlastníka společnosti, udržet finanční stabilitu společnosti,
- udržet a rozvíjet pozici společnosti a konkurenceschopnost na pojišťovacím trhu,

- vytvářet zaměstnancům příznivé a motivující pracovní prostředí, podporovat kreativitu a podnikavost,
- neustále vzdělávat zaměstnance formou interního a externího školení v souladu se strategií společnosti a rozvíjet profesní růst zaměstnanců,
- rozvíjet otevřený dialog se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, státní správou a dalšími zainteresovanými stranami přijímáním a reagováním na jejich podněty,
- sledovat právní předpisy a zákonné normy, vytvářet podmínky pro jejich dodržování a důrazně na jejich dodržování trvat,
- zajistit moderní fungující infrastrukturu a zlepšovat firemní kulturu,
- podílet se na sponzorování a podpoře veřejně prospěšných aktivit – společensky odpovědná firma.

### **3.3 Zainteresované strany společnosti a jejich relevantní požadavky**

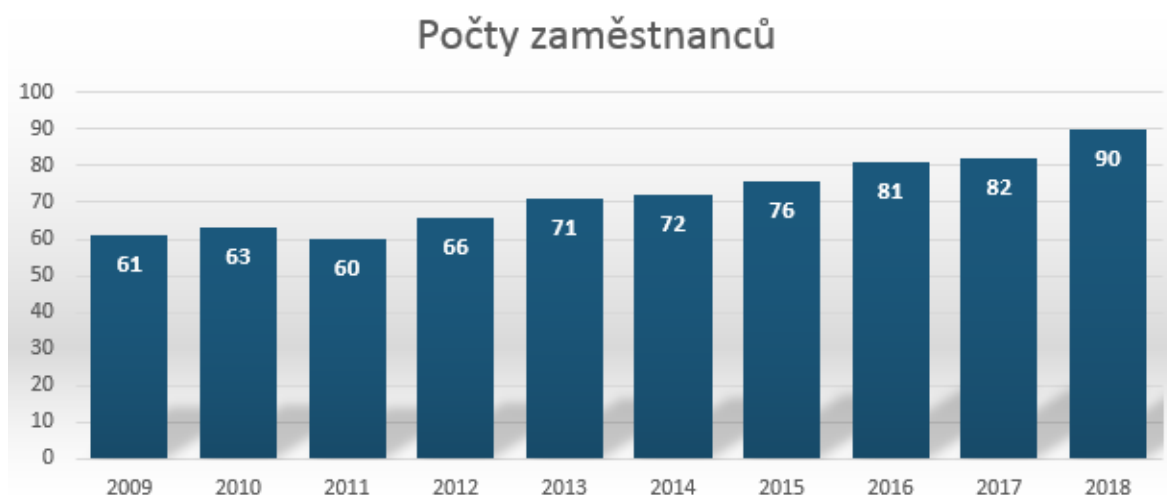
- Zákazníci – kvalitní servis, komplexní pojistná ochrana, dostupnost, flexibilita, inovace, odbornost.
- Dodavatelé – dlouhodobý vztah, plnění smluvních závazků.
- Pojišťovny – navýšení zprostředkovaného pojistného, snížení škodního průběhu, plnění závazků ze smluvních vztahů, dlouhodobé partnerské vztahy.
- Zaměstnanci – benefity, příjemné pracovní prostředí, společenské postavení, možnost kariérního růstu, možnost seberealizace, odpovídající platové ohodnocení.
- Majitelé – dlouhodobě udržitelný růst společnosti, stabilní a spokojení zaměstnanci, dobré jméno společnosti, významné postavení na trhu, stabilní a dlouhodobí klienti, společensky odpovědná firma, inovativní firma.
- Management – dlouhodobě udržitelný růst společnosti, stabilní a spokojení zaměstnanci, dobré jméno společnosti, významné postavení na trhu, benefity, příjemné pracovní prostředí, společenské postavení, možnost seberealizace, odpovídající platové ohodnocení.
- Věřitelé – plnění smluvních závazků.
- Státní správa – dodržování obecně platných předpisů.

Má-li firma ujasněny své cíle a strategie, mělo by vedení společnosti věnovat pozornost analýze zainteresovaných stran. Proces určí, komu a proč věnovat pozornost, komu a proč by měl být podnik společensky odpovědný tak, aby to naplňovalo hodnoty a cíle podniku.

Každé podnikání závisí na zainteresovaných stranách, jejich zájmech a očekáváních. Za stakeholdery považujeme osoby a organizace, které jsou aktivně zapojené do činnosti podniku, nebo jejichž zájmy mohou být touto činností pozitivně nebo negativně ovlivněny. Zainteresované strany jsou rozdělovány na primární, jenž jsou pro fungování podniku nepostradatelné a sekundární, které podnik sice ovlivňují, ale nejsou nezbytné pro jeho přežití.

### 3.4 Personalistika a celofiremní vzdělávání

Od vzniku firmy v roce 1997 permanentně dochází ke zvyšování počtu zaměstnanců, a to i v období ekonomické krize v letech 2009–2013, jak je možné vidět v grafu 3.1. Během posledních 10 let vzrostl počet zaměstnanců na dnešních 90 a náborů nových v současnosti stále intenzivně probíhají.



**Graf 3.1:** Přehled počtu zaměstnanců v letech 2009-2018

Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

SATUM CZECH s.r.o. od svých zaměstnanců očekává:

- aktivní přístup v hledání a podávání námětů, které povedou k neustálému zlepšování procesů a ostatních činností ve společnosti,
- znalost dokumentace systému managementů kvality, důsledné a přesné dodržování postupů stanovených dokumentací,
- pochopení Politiky kvality a podílení se na její realizaci a plnění cílů kvality,
- trvale udržovat, zlepšovat a rozvíjet systém managementu kvality v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2015 a tím i spokojenost zákazníka,
- ztotožnění se se strategickými záměry společnosti, zajišťování dobrého jména společnosti svým vystupováním, jednáním a odváděním kvalitní práce,
- dodržování kodexu etiky pojišťovacího makléře a uchování obchodního tajemství a důvěrných informací,
- dodržování právních a interních předpisů,
- trvalé udržování a zvyšování odborných znalostí,
- loajalitu.

Každý zaměstnanec má jasně stanovené své pravomoci a odpovědnosti, zná pracovní procesy a postupy jednotlivých činností, což zajišťuje zavedený systém managementu kvality. Jelikož se firma zaměřuje na vysoce odborné poradenství a služby je nezbytné, aby management kladl vysoké nároky na znalosti a vzdělávání svých zaměstnanců. Poskytování těch nejvyšších služeb znamená záruku konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu je pro firmu efektivní systém vzdělávání zaměstnanců klíčový.

Noví zaměstnanci absolvují během zkušební doby nástupní praxi. Průběh adaptačního procesu se eviduje na formuláři „Harmonogram nástupní praxe“. Při nástupu jsou zaměstnanci předáni zkušební otázky k ústní zkoušce, kterou skládá na konci tříměsíční zkušební doby pod vedením personalisty. Následné hodnocení nástupní praxe se pak skládá z písemného hodnocení pracovní činnosti v rámci zkušební doby odpovědnou osobou (většinou makléř/likvidátor senior, nebo přímý nadřízený) a z ústní zkoušky (vyžadována min. 80% úspěšnost). Jsou požadovány základní znalosti o společnosti, její strategii a uplatňované politice kvality. Dále jsou zkušební otázky zaměřeny na nabízené pojistné produkty, významné klienty, pojišťovny, konkurenty, kodex etiky, znalost historie pojišťovnictví a v neposlední řadě také na přehled o interních postupech ve společnosti. Z dosažených výsledků a pracovního přístupu nového zaměstnance v tomto období lze



částečně odhadnout jeho případný přínos a potenciál pro organizaci. Rovněž zaměstnanec zjistí, co od něj bude firma v budoucnu očekávat a vyžadovat a na základě těchto informací může jak firma, tak zaměstnanec zvážit pokračování či naopak ukončení pracovního poměru. Po úspěšném zvládnutí nástupního „testovacího“ období nastává kvalifikační rozvoj.

Nového zaměstnance nastupujícího na pracovní pozici asistent pojišťovacího makléře, případně asistent likvidátora pojistných událostí čeká další interní a externí vzdělávání a zkoušky v rámci organizace i mimo ni. Po šesti měsících absolvují další interní přezkoušení znalostí pojistných produktů v rámci svého odborného zařazení. Následují interní zkoušky na makléře/likvidátora juniora, a to nejpozději do jednoho roku od nástupu. Po úspěšném absolvování těchto zkoušek má zaměstnanec možnost složit zkoušky na makléře/likvidátora seniora, a to na základě doporučení ředitele oddělení. Pokud má zaměstnanec odbornou praxi již při nástupu do firmy, může si složit ihned zkoušku na makléře/likvidátora seniora, případně makléře/likvidátora juniora.

Z pohledu nově příchozího zaměstnance se může zdát, že společnost má přehnaně vysoké nároky na vzdělávání a kvalifikaci svých zaměstnanců. Pevně daný systém interních zkoušek a způsob hodnocení, zejména v prvním roce, se může jevit jako nepřiměřeně tvrdý a náročný. Stávající zaměstnanci rovněž nejsou ušetřeni neustálého hodnocení, interních a externích auditů a přezkušování znalostí produktů, které firma nabízí.

Společnost SATUM CZECH s.r.o. je založená výhradně na poskytování specializovaných služeb a z tohoto důvodu je pochopitelné, že musí trvat na vysoké kvalifikaci svých zaměstnanců. Systém celofiremního vzdělávání stojí společnost nemalé finanční náklady. Aby byly využity efektivně, vyžaduje to ze strany vedení organizace kreativitu a schopnost rozpoznat komu a jaké příležitosti k profesnímu rozvoji poskytovat. Individuální posuzování zaměstnanců a jejich potenciálů je časově velmi náročné. Proto jsou noví zaměstnanci podrobně seznamováni se systémem vzdělávání a hodnocení, aby měli možnost sami posoudit své možnosti a schopnosti již v rámci zkušební doby.

Vysoké finanční nároky na vzdělávání se firma snaží minimalizovat využitím vnitřních lidských zdrojů, a to zejména vzděláváním v rámci firmy, kdy produktoví specialisté školí své kolegy. Nejúčinnější formou vzdělávání byly vyhodnoceny workshopy a asistování. Společnost nabízí a provádí také školení pro zaměstnance svých významných klientů, se kterými makléři úzce spolupracují, a které přináší prokazatelné zefektivňování pracovních procesů.

Ke zvyšování profesní způsobilosti jsou zaměstnanci motivováni systémem odměňování v závislosti na dosažené pracovní pozici. S rostoucí kvalifikací tak zároveň

stoupá také jejich cena na trhu práce, což pro firmu znamená potencionální ohrožení ve formě odchodů vysoce kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci.

### **3.5 Organizační struktura společnosti**

Společnost je interně velmi striktně dělena na specializované obchodní oddělení a makroprocesy uvnitř společnosti. Veškeré pojistné produkty a pojišťovny jsou přiděleny konkrétním pracovníkům tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně odborné znalosti.

Filosofie společnosti je postavena na maticové organizační struktuře (viz příloha č. 1) s vizí procesního řízení. Jde o model, jenž vychází ze skutečnosti, že každý úkon, činnost a proces musí být jednoznačně a transparentně popsán a všechny výstupy, jak uvnitř firmy, tak i vůči zákazníkům a třetím osobám, mají jednotné parametry a jsou sledovatelné a kontrolovatelné. Jednotlivá oddělení mezi sebou velmi úzce kooperují a v případě potřeby se flexibilně tvoří týmy a pracovní skupiny sestavené ze zástupců různých oddělení (interní materiály SATUM CZECH s.r.o.).

Stěžejní jsou pro společnost oddělení:

- pojištění majetku,
- pojištění vozidel a dopravních rizik,
- osobní pojištění a finance.

Zaměstnanci těchto oddělení pracují na třech různých pracovních pozicích s ohledem na dosaženou úroveň kvalifikace a odbornosti:

- makléř senior,
- makléř junior,
- asistent makléře.

Tato tři klíčová oddělení jsou podporována neméně významnými makroprocesy:

- obchod,
- realizace,
- správa pojistných smluv,
- analytika a likvidace,
- ekonomika,

- řízení kvality,
- personalistika a celofiremní vzdělávání,
- marketing,
- informatika,
- administrativa.

### 3.6 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

Nejdůležitějším zdrojem informací, na jejichž základě posuzujeme finanční zdraví firmy, jsou finanční výkazy, především výkaz zisku a ztráty, rozvaha a výkaz peněžních toků. Finanční analýza je nevyhnutelnou součástí finančního řízení firmy. Představuje soubor metod a aktivit použitelných k vyhodnocení informací za účelem posouzení finanční situace a perspektivy podniku. Úkolem finanční analýzy je správná interpretace číselných údajů získaných z účetnictví, na jejichž základě lze posoudit finanční zdraví podniku, vyhlídky podniku do budoucnosti, navrhnout opatření ke zlepšení ekonomické situace firmy a také opatření k přípravě kvalitních rozhodovacích procesů (Bělohávek, Košťan a kol., 2006).

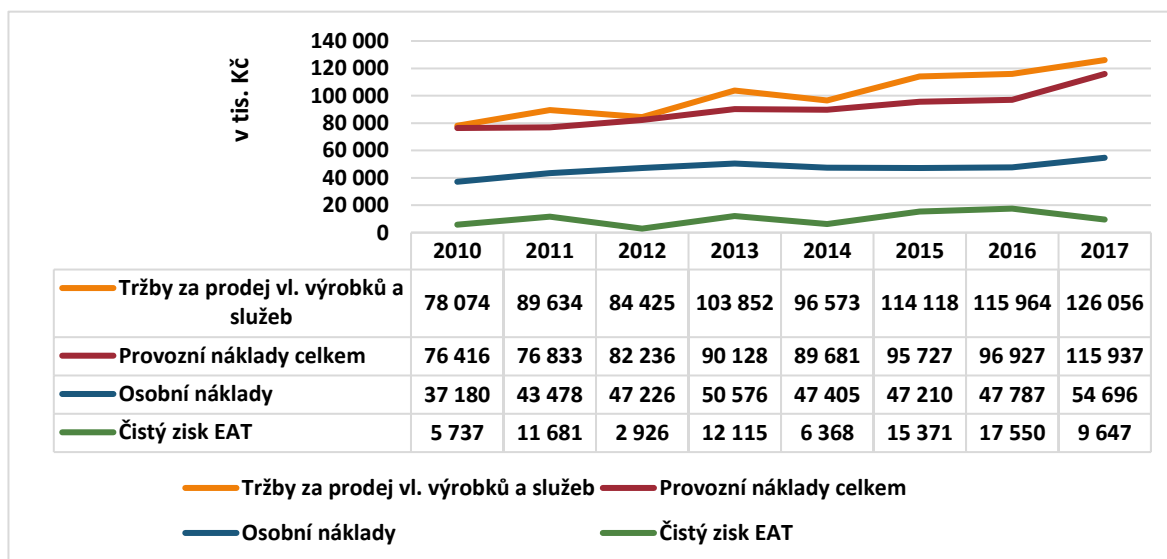
Předmětem této práce není zpracování komplexní finanční analýzy společnosti SATUM CZECH s.r.o. Pouze bude pro přiblížení aktuální ekonomické situace společnosti popsán vývoj základních položek z výkazů zisku a ztráty a využito některých poměrových ukazatelů užívaných při finanční analýze v podnicích.

Finanční rozvaha neposkytuje kompletní obraz o skutečné hodnotě firmy. Lošťáková (2009) uvádí, že stejně tak hodnocení výkonnosti firmy a posouzení jejich rizik není možné pouze na základě finančních ukazatelů, jakými jsou zisk, cash flow nebo marže.

Jak popisuje Richtarová (2013), horizontální analýza (analýza trendů) zachycuje vývoj jednotlivých položek v čase. Změny ukazatele je možné vyjádřit absolutně nebo relativně. Absolutní změna =  $U_t - U_{t-1} = \Delta U_t$ . Relativní změna =  $\Delta U_t / U_{t-1}$ , kde  $U_t$  je hodnota ukazatele,  $t$  je běžný rok a  $t-1$  rok předcházející.

Vertikální analýza (analýza struktury) se využívá pro posouzení podílu dílčích položek na souhrnném absolutním ukazateli. Obecný vzorec pro vertikální analýzu je definován jako: podíl na celku =  $U_i / \sum U_i$ , kde  $U_i$  je hodnota dílčího ukazatele a  $\sum U_i$  je velikost absolutního ukazatele (Richtarová, 2013).

Jak je patrné z grafu 3.2 tržby i náklady mají od roku 2010 celkově rostoucí trend. Výše těchto položek je rozhodující pro vyjádření a výpočet čistého zisku. Společnost i v průběhu ekonomické krize v letech 2008 až 2014 vykazovala zisk, a to především díky stabilnímu zákaznickému portfoliu, jenž je budováno převážně na dlouholetých obchodních a osobních vztazích a kvalitně poskytovaném servisu.



**Graf 3.2:** Horizontální přehled vybraných položek VZZ za období 2010-2017  
Zdroj: Příloha č.2, vlastní zpracování

Nejnižší hodnota zisku ve výši 2,9 mil. Kč byla zaznamenána v roce 2012 a tento vývoj v podstatě kopíruje recesi a opětovný propad české ekonomiky v tomto období. Pokles zisku mezi roky 2011–2012 o 8,76 mil. Kč byl způsoben zvýšením provozních nákladů v absolutním vyjádření o +5,4 mil Kč (relativní změna +7,03 %) a současným snížením tržeb o -5,2 mil. Kč (relativní změna -5,81 %). Zisk velmi citlivě reaguje na změnu tržeb, což je typické pro firmy s vyšším podílem fixních nákladů na celkových provozních nákladech. Čím vyšší je podíl stálých aktiv, tím se zvyšuje hranice rentability a také citlivost zisku na změnu tržeb a zvyšuje se koeficient provozního rizika jenž udává, o kolik se změní EBIT, pokud se tržby změní o 1 % (Richtarová, 2013). Čím vyšší je procento fixních nákladů na celkových nákladech firmy, tím je také vyšší provozní riziko podniku. Ve sledovaném období 2010-2017 je průměrný koeficient provozního rizika společnosti 7,16. Při růstu tržeb o 10 % lze tedy očekávat růst EBITu o 71,16 % a opačně. Při poklesu tržeb firmě vzniká značné riziko ve formě citelného snížení zisku.

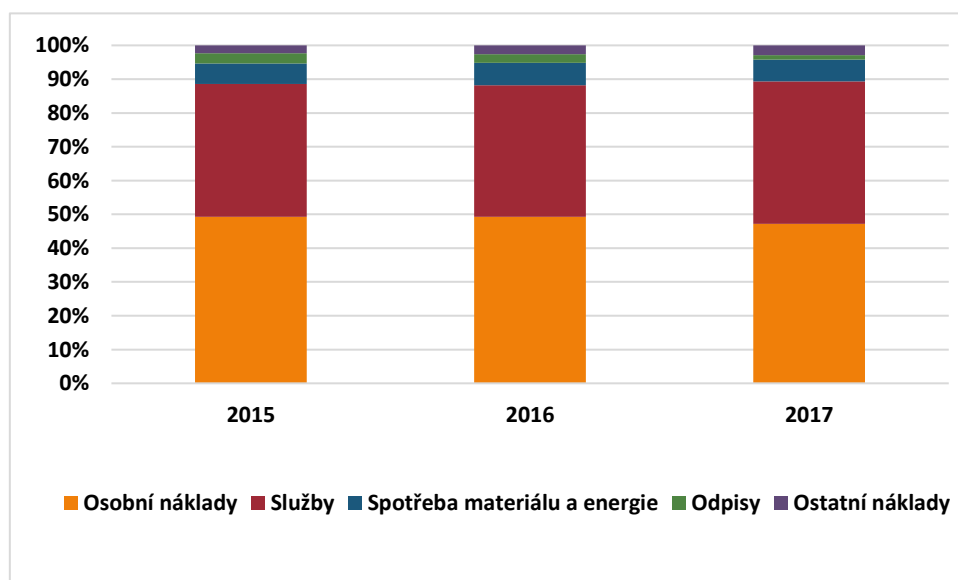
V roce 2017 však dochází k situaci, kdy tržby sice vzrostly vzhledem k předešlému roku o +10,1 mil. Kč (+8,7 %), ale čistý zisk zareagoval poklesem o -45,03 % ze 17,55 mil. Kč na 9,65 mil. Kč (EBIT se snížil o -40,37 %). Důvodem bylo mimo jiné prudké zvýšení

provozních nákladů o 19,61 %, přičemž jen osobní náklady vzrostly ve srovnání s rokem 2016 skokově o 14,46 %. K nárůstu počtu zaměstnanců přitom nedošlo. Zvýšení mzdových nákladů je podmíněno nynější situací na trhu práce, kdy je citelný nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a nízká míra nezaměstnanosti. Podniky získávají nové zaměstnance, udržují a motivují zaměstnance stávající nejčastěji zvyšováním mezd a rozšiřující se nabídkou nadstandartních zaměstnaneckých benefitů. Společnost tak chce zabránit současnému trendu přetahování zkušených a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců konkurenčními makléřskými firmami.

**Tab. 3.2:** Vertikální analýza VZZ za období 2015-2017

	v tis. Kč			Podíl na celku v %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>114 118</b>	<b>115 964</b>	<b>126 056</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Osobní náklady	47 210	47 787	54 696	41,37	41,21	43,39
Služby	37 575	37 743	48 875	32,93	32,55	38,77
Spotřeba materiálu a energie	5 801	6 367	7 430	5,08	5,49	5,89
Odpisy	2 931	2 463	1 637	2,57	2,12	1,30
Ostatní náklady	2 210	2 567	3 299	1,94	2,21	2,62
<b>Provozní náklady celkem</b>	<b>95 727</b>	<b>96 927</b>	<b>115 937</b>	<b>83,88</b>	<b>83,58</b>	<b>91,97</b>
VH před zdaněním EBT	19 908	22 269	13 235	17,45	19,20	10,50
Daň z příjmů	4 537	4 719	3 588	3,98	4,07	2,85
Čistý zisk EAT	15 371	17 550	9 647	13,47	15,13	7,65

Zdroj: Příloha č.2, vlastní zpracování

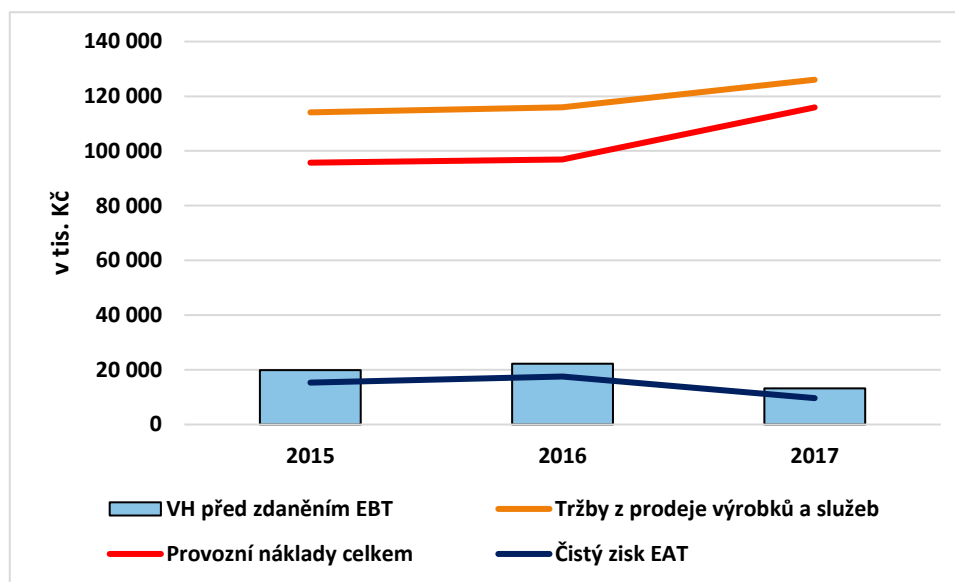


**Graf 3.3:** Vertikální analýza nákladů za období 2015-2017

Zdroj: Příloha č.2, vlastní zpracování

V grafu 3.3 jsou zpracovány údaje uvedené v tabulce č. 3.2 formou vertikální analýzy nákladů zaměřené na strukturu nákladových položek vzhledem k velikosti tržeb. Na první

pohled je patrný největší podíl osobních nákladů a výdajů za služby na celkových nákladech firmy. Pro úplnost je v grafu 3.4 zpracován vývoj základních položek výkazů zisku a ztráty za poslední 3 roky, kde je v roce 2017 zřetelný rychlejší růst nákladů než tržeb a současně prudký pokles zisku.



**Graf 3.4:** Vývoj základních položek VZZ za období 2015-2017  
Zdroj: Příloha č.2, vlastní zpracování

### 3.7 Ukazatele rentability

Rentabilita tržeb ROS (Return of Sales) udává množství zisku připadající na jednu korunu tržeb (tzv. stupeň ziskovosti). Tedy kolik zisku má podnik z 1 Kč tržeb. Pokud je ve jmenovateli uveden zisk po zdanění, můžeme tento ukazatel označit jako čisté ziskové rozpětí. Ukazatel vypočítáme ze vzorce:

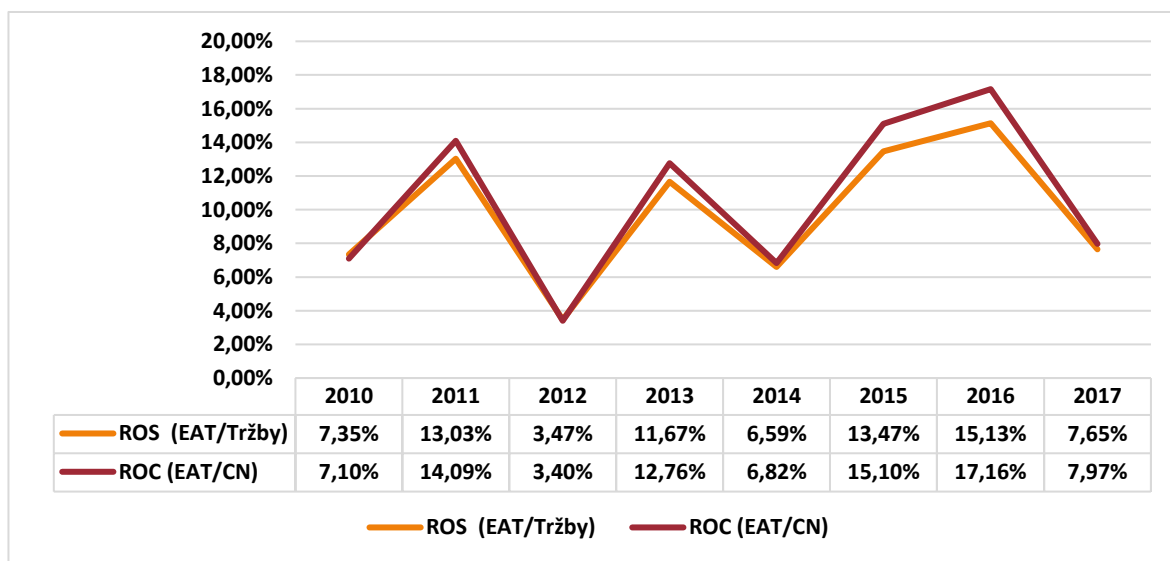
$$ROS = \frac{EAT}{T} \cdot 100$$

kde EAT (Earnings after Taxes) je zisk po úhradě úroků a daní a T jsou podnikové tržby. Pro správnou interpretaci je nutné znát dlouhodobý trend vývoje v dané společnosti a také hodnotu ukazatele příslušného odvětví (Dluhošová, 2006).

Rentabilita nákladů ROC (Return on Costs) vyjadřuje kolik Kč nákladů musí firma vynaložit k dosažení zisku 1 Kč, jinak řečeno: jaká část z 1 Kč nákladů se vrátí ve formě zisku. Vzorec pro výpočet:

$$ROC = \frac{EAT}{\text{celkové náklady}} \cdot 100$$

V grafu 3.5 je znázorněn vývoj výše uvedených dvou ukazatelů v období od roku 2010 do roku 2017.



**Graf 3.5:** Vybrané ukazatele rentability za období 2010-2017

Zdroj: Příloha č.2, vlastní zpracování

Nejnižší hodnota obou zvolených ukazatelů rentability byla zaznamenána v roce 2012, kdy byl rovněž zaznamenán vůbec nejnižší dosažený zisk, jenž se odvíjí od snížené výše vyplacených provizí za zprostředkované pojistné v souvislosti s ekonomickou recesí. V tomto roce klesly tržby o -5,81 %, zatímco EAT klesl o neuvěřitelných -74,95 % ve srovnání s rokem 2011. V následujícím roce 2013 vzrostly tržby o +23 % a zisk se zvýšil o 9,19 mil. Kč, což je zatím největší dosažený nárůst, podobně jako tomu bylo v roce 2015, kdy zisk vzrostl o 9 mil. Kč. V roce 2016 růst výrazněji zpomaluje, zejména v oblasti tržeb a v roce 2017 nastává propad téměř na úroveň roku 2014 způsobený především růstem nákladů.

## **4 Analýza zákazníků a produktového portfolia společnosti**

Každá analýza by měla být relevantní. V praxi to znamená, že by měla být vypracována s ohledem na účel, pro nějž je zpracovávána, a měla by na výstupu poskytovat fakta využitelná při návrzích řešení. Pokud se při analýze nepodaří odhalit žádné příležitosti, hrozby, silné stránky nebo slabiny, byla analýza buď zpracována nesprávně a je zapotřebí na ní dále pracovat, nebo není relevantní a z tohoto důvodu není užitečná při formulaci návrhů (Hanzelková, 2013).

### **4.1 Legislativa, pojistný trh v ČR a konkurence**

Současná legislativa výrazným způsobem ovlivňuje vývoj, strukturu, členění a velikost pojistného trhu. Subjekty musí neustále sledovat množství nových závazných předpisů EU. Státní dozor a jeho nástroje tak částečně regulují a omezují tržní soutěž a konkurenci.

Uplynulý rok 2018 byl v pojišťovnictví výrazně poznamenán dvěma legislativními vrcholy – nařízením GDPR a novým zákonem o distribuci pojištění a zajištění, který implementuje do českého práva směrnici Evropské unie, známou pod zkratkou IDD (Insurance Distribution Directive).

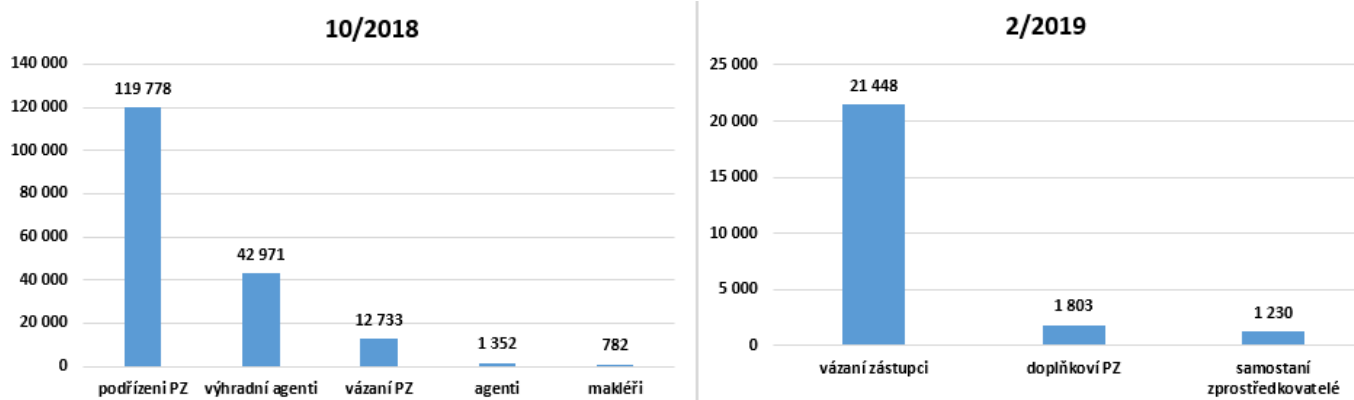
Dne 1. prosince 2018 pozbyl platnosti zákon č. 38/2004 Sb. o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí, který nahradil výše zmíněný nový zákon 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění (ZDPZ). Zákon pojmy zprostředkování a poskytování pojištění spojuje do souhrnného pojmu distribuce pojištění. Jeho integrace do praxe je bezesporu hlavním úkolem roku 2019 v oblasti pojišťovnictví i distribuce. Mnohé subjekty, zejména z řad samostatných zprostředkovatelů, dosud zcela nezvládly plnou implementaci všech procesů a požadavků GDPR a aktuálně musí řešit dopady spojené s přijetím nového zákona. Jak uvádí Tomáš Síkora (oPojištění.cz, 2019) nová legislativa tak jednoznačně staví kvalitativní bariéry vstupu na pojistný trh, zpřísňuje standardy a požadavky na transparentnost pojistných produktů, systémově snižuje prostor pro netransparentní nebo zavádějící způsob prodeje pojistných produktů a výrazným způsobem přispěje k ochraně spotřebitele, zejména pak v problematice oblasti prodeje investičního životního pojištění.



ZDPZ zavádí nový standard odborné způsobilosti. Původní spíše formální ověřování teoretických znalostí ze všech pojistných odvětví je nahrazeno ověřováním odborné způsobilosti podle skupin odbornosti. Cílem skupin odbornosti je rozčlenit odborné znalosti vyžadované od distributorů pojištění v návaznosti na to, jaká konkrétní pojištění distribuují, což umožňuje ověřovat odborné znalosti do větší hloubky, než tomu bylo podle dosavadní právní úpravy a předpokládá se pozitivní dopad na trh ve formě zvýšení prestiže oboru. Jelikož společnost SATUM CZECH s.r.o. dlouhodobě zajišťuje a vynakládá nemalé úsilí a finanční prostředky na zajištění a udržení vysoké úrovně odborných znalostí svých zaměstnanců, zejména na pozicích seniorů a juniorů, může se tato legislativní změna stát významnou konkurenční výhodou a opravdu silnou stránkou v současné situaci na trhu.

Stávající kategorie pojišťovacích zprostředkovatelů se mění na nové, z čehož vyplývá povinnost přeregistrace. Osoby licencované, tedy původní pojišťovací makléři a agenti, kteří projeví zájem pokračovat ve své dosavadní podnikatelské činnosti, budou na základě žádosti automaticky přeregistrováni na novou pozici samostatného zprostředkovatele. Nově jsou původní kategorie výhradní pojišťovací agent, podřízený pojišťovací zprostředkovatel a vázaný pojišťovací zprostředkovatel registrováni jako vázaní zástupci, nebo doplňkoví pojišťovací zprostředkovatelé, a to na žádost osoby, kterou zastupují, tj. pojišťovny nebo samostatného zprostředkovatele. Nové spolupracovníky mohou samostatní zprostředkovatelé zapisovat jako své vázané zástupce od 1. února 2019. Budou pak mít 2 měsíce na to, aby nově zapsali i všechny své stávající podřízené zprostředkovatele.

Od nové legislativy, jak uvádějí Baran, Indra a Urbanec (2018), se očekává pročištění registru zprostředkovatelů právě z důvodu nutné přeregistrace. Počet skutečně aktivních zprostředkovatelů se odhaduje na přibližně 30 tisíc, což je číslo odpovídající počtům zprostředkovatelů, kteří působí v ostatních sektorech finančního trhu. Jelikož bude nutné prodlužovat platnost oprávnění zaplacením správního poplatku každých 12 měsíců, dojde zcela určitě k výrazné eliminaci neaktivních zprostředkovatelů.



**Graf 4.1:** Stavy pojišťovacích zprostředkovatelů  
Zdroj: ČNB (2019), vlastní zpracování

Porovnání stavu počtů pojišťovacích zprostředkovatelů dle jednotlivých kategorií před přijetím nového zákona 170/2018 Sb. a současný stav zpracovaný ke dni 24.2.2019 lze srovnat v grafu č. 4.1. Ke dni 28.10.2018 bylo dle údajů ČNB evidováno celkem 162 103 pojišťovacích zprostředkovatelů, zatímco na konci února 2019 bylo registrováno již „jen“ 138 357. Počty nově přeregistrovaných (ke dni 24.2.2019 celkem 24 481) se opravdu blíží očekávané hodnotě 30 tisíc zprostředkovatelů aktivně vykonávajících činnost. Je patrný také pokles počtu samostatných zprostředkovatelů na 1 230 z původních 2 134 (celkový počet makléřů a agentů před ZDPZ). Také současný celkový počet vázaných zástupců a doplňkových pojišťovacích zprostředkovatelů 23 251 je jen zlomkem z původně registrovaných kategorií v souhrnné výši 175 482 (podřízení PZ, vázaní PZ a výhradní agenti). Vzhledem k takto vysokému počtu především podřízených pojišťovacích zprostředkovatelů (119 778 registrovaných), lze předpokládat, že ne všichni registrovaní zprostředkovatelé tuto činnost aktivně vykonávali.

Koncentrace českého pojistného trhu je vysoká. Dle údajů z výroční zprávy České asociace pojišťoven za rok 2017 navzdory 4 % růstu předepsaného pojistného, které v roce 2017 činilo 123,36 mld. Kč klesl celkový zisk jejích členů o 10,5 % na 10,6 mld. Kč z původních 11,9 mld. Kč v roce 2016. Mírně klesá také podíl prvních 10 členů ČAP na celkovém předepsaném pojistném z 89,9 % na současných 89,1 %. Předepsané smluvní pojistné v roce 2018 dosáhlo výše 129,32 mld. Kč, což znamená růst o 4,8 % především díky neživotnímu pojištění.

Na trhu se projevuje trend spojování pojišťoven do skupin, ukončování činností malých pojišťoven sloučením s významnějšími pojišťovnami, převádění pojistných kmenů. Vytvořily se 2 hlavní skupiny: Generali CEE (sdružující Českou pojišťovnu, Generali

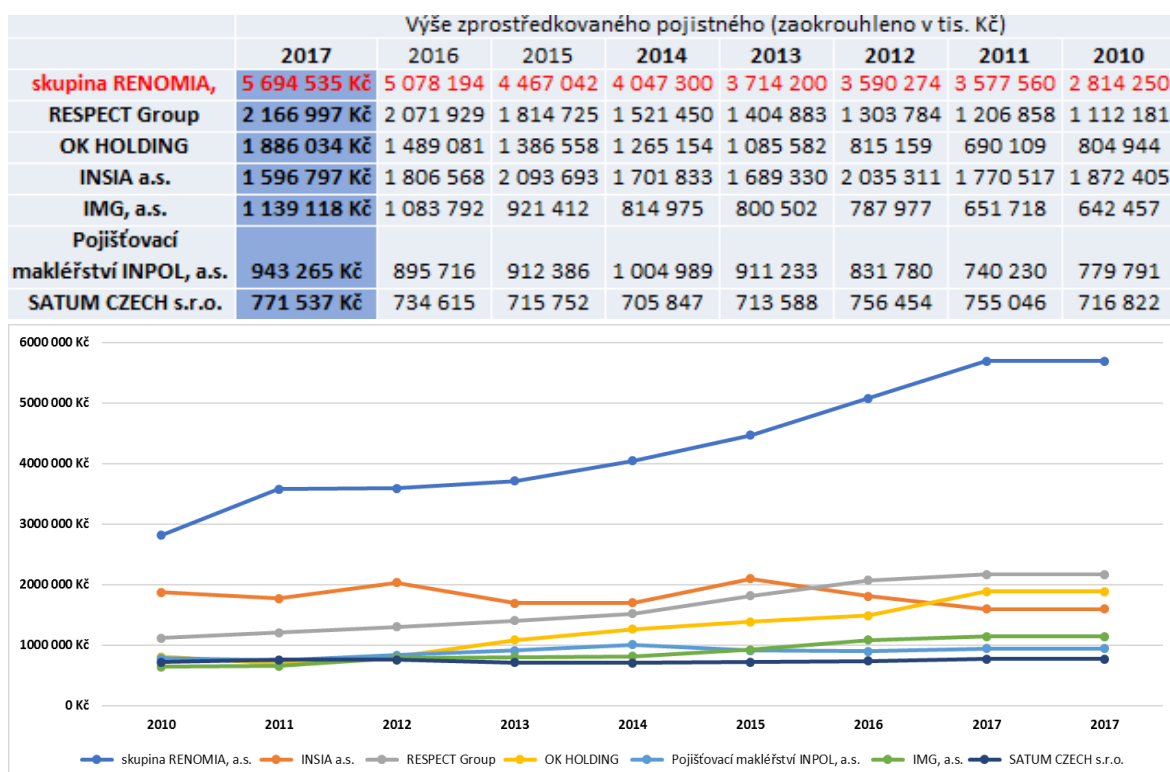
pojišťovnu, Českou pojišťovnu zdraví a Penzijní společnost České pojišťovny) a VIG (sdružující Pojišťovnu České spořitelny, Kooperativa pojišťovnu a Českou podnikatelskou pojišťovnu), jejichž společný celkový podíl na trhu činí 61,4 %.

Stejný trend spojování do skupin, akvizice, slučování firem a rozšiřování sítí lze pozorovat také u pojišťovacích zprostředkovatelů. V roce 2019 tak například učinilo 6 menších makléřských společností (PETRISK INTERNATIONAL, Broker Team, NPS Group, Crossroad Credit, ACTIVUM, IS Group), které spojily síly a založily společnost STAR INSURANCE GROUP. Vzniká tak nový hráč, jenž se dostane se svým předepsaným pojistným v souhrnu za více než 1,1 mld. Kč mezi top 10 makléřů. Společnost Renomia nově získala majoritní podíl ve společnosti IMG a spojením těchto dvou společností vznikne na trhu první makléř, jehož spravované pojistné překročí 10 mld. Kč. Jde o ukázkou synergie, kdy management IMG zůstane nadále aktivní a do budoucna budou používány obě obchodní značky (oPojištění.cz, 2019).

Pro hladké fungování střetu nabídky a poptávky vstupují mezi klienty a pojistitele zprostředkovatelé pojištění, kteří se spolu s pojistiteli uchází o své klienty. Pozitivní působení zprostředkovatelů spočívá v dobré znalosti pojistného trhu a v případě významných pojišťovacích makléřů je přínosem jejich tlak na pojišťovny, které jsou nuceny přizpůsobovat své pojistné produkty dle požadavků klientů, které samostatní zprostředkovatelé při jednání s pojišťovnami zastupují.

Objem pojistného, které pro své klienty v roce 2017 zprostředkovaly makléřské společnosti sdružené v Asociaci českých pojišťovacích makléřů (AČPM), dosáhl výše 24,9 mld. Kč, což představuje 20 % z celkového ročního objemu předepsaného pojistného v ČR (oPojištění.cz, 2019). 88 % sjednaného pojištění bylo tvořeno neživotním pojištěním, což je pro makléře typické, jelikož se věnují převážně péči o korporátní klientelu, operují především na B2B trzích. Fakt, že tři čtvrtiny celkového pojistného zprostředkovalo pouhých 10 nejvýznamnějších členů AČPM svědčí o stále se zvyšující koncentraci makléřského trhu.

Vedoucí pozici si v silné konkurenci trvale udržuje společnost RENOMIA, a.s. Vývoj zprostředkovaného pojistného sedmi nejvýznamnějších makléřů působících na českém pojistném trhu v období 2010-2017 je zaznamenán na obrázku 4.1. Je jasné, že zmiňované nové akvizice a slučování menších zprostředkovatelů v roce 2019 s žebříčkem nejúspěšnějších makléřů zamíchá. Společnost Renomia však svou pozici na trhu nadále posiluje a svým konkurentům výrazně uniká.



**Obr. 4.1:** Vývoj zprostředkovaného pojistného v letech 2010-2017

Zdroj: AČPM (2019), vlastní zpracování

## 4.2 Zákazníci společnosti a jejich segmentace

Zákazníci společnosti jsou rozděleni do tří základních skupin:

- akvizovaný klient,
- potencionální klient,
- stávající klient.

Pojem akvizovaný klient znamená, že možný budoucí zákazník byl kontaktován a seznámen s nabídkou poskytovaných služeb. K tomuto účelu má firma zpracovány propagační materiály pro jednotlivé segmenty klientů dle druhu jejich podnikání. V informačním systému se tato skupina klientů zaznamenává pro potřeby vyhodnocování úspěšnosti akvizic a případné opakované kontaktování.

Zákazník, jenž udělil makléři svou plnou moc, popřípadě plnou moc na nabídku pojištění, je potencionálním klientem. V momentě uzavření pojistné smlouvy prostřednictvím makléře na základě udělené plné moci se potencionální klient mění na klienta stávajícího.

Akvizice klientů řídí a realizuje obchodní ředitel ve spolupráci s řediteli jednotlivých business unit a makléři seniory. V momentě akvizice je klient naveden do systému a přiřazen konkrétnímu makléři zodpovědnému za jeho další správu. Realizované pojistné smlouvy jsou přiřazovány dle pojistných rizik makléřům seniorům a juniorům jednotlivých oddělení. Každý klient tak má přiděleného svého správce, na kterého se může obracet. Každá pojistná smlouva je spravována konkrétním makléřem a v případě pojistné události také konkrétním likvidátorem.

Stávající zákazníci společnosti, kteří jsou předmětem podrobnější analýzy, jsou na základě interních směrnic členěni do čtyř kategorií, a to v závislosti na celkovém objemu ročního zprostředkovaného pojistného. Rozdělení klientů dle tohoto kritéria je zpracováno v tabulce 4.1.

**Tab. 4.1:** Kategorie klientů dle výše zprostředkovaného pojistného

<b>Kategorie</b>	<b>Zprostředkované pojistné</b>
<b>A - VIP</b>	<b>nad 1 mil. Kč</b>
<b>B - velký</b>	<b>500 tis. Kč - 1 mil. Kč</b>
<b>C - střední</b>	<b>150 tis. Kč - 500 tis. Kč</b>
<b>D - malý</b>	<b>do 150 tis. Kč</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

V roce 2018 společnost evidovala v informačním systému Avalio celkem 5 690 klientů, kteří zajistili zprostředkované pojistné ve výši 724 635 927 Kč. Pojistnému kmenní v této výši odpovídá dosažená provize 113 060 349 Kč.

Počty klientů a celkové zprostředkované pojistné, které jednotlivé segmenty generují je evidováno v tabulce 4.2. Pro přesnější zpracování získaných informací bylo nutné nejprve opravit a doplnit některé chybějící a nepřesně zadané údaje. Byla přidána také nová kategorie VIP-VIP, jelikož by údaje celkem 117 nesprávně zařazených klientů mohly ovlivnit výsledky analýz. Důvody pro zařazení této nové kategorie klientů jsou podrobněji vysvětleny v kapitole č. 5.

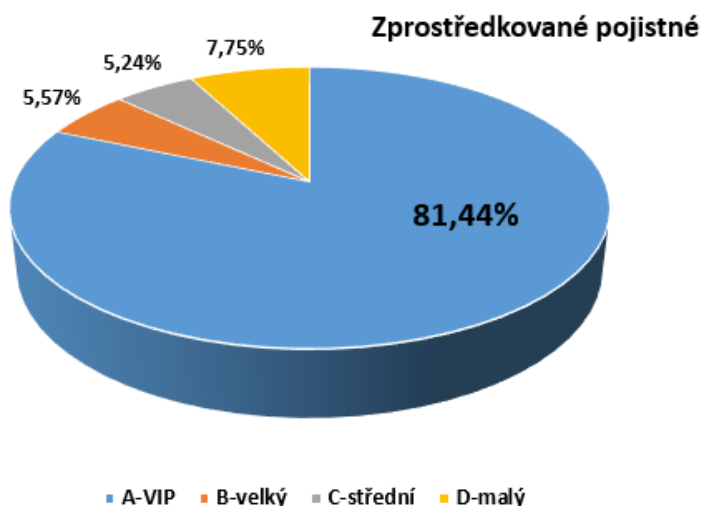
**Tab. 4.2:** Kategorie klientů a velikost zprostředkovaného pojistného za rok 2018

Kategorie klienta	Počet klientů	Zprostředkované pojistné	ZP na 1 klienta
<b>A-VIP</b>	97	588 396 793 Kč	6 065 946 Kč
<b>B-velký</b>	58	40 270 471 Kč	694 318 Kč
<b>C-střední</b>	130	37 878 251 Kč	291 371 Kč
<b>D-malý</b>	5 288	55 970 391 Kč	10 584 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>5 573</b>	<b>722 515 906 Kč</b>	<b>129 646 Kč</b>
<b>VIP-VIP</b>	<b>117</b>	<b>2 120 021 Kč</b>	<b>18 120 Kč</b>

Zdroj: Avalio – informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Graf 4.2 potvrzuje notoricky známé Paretovo pravidlo. V případě skupiny A-VIP se však na 81,44 % celkového zprostředkovaného pojistného podílí pouhých 1,74 % klientů, což je závislost mnohem vyšší než 80/20.

Skupina zákazníků v segmentu D-malý generuje 7,75 % zprostředkovaného pojistného a počtem 5 288 tvoří 94,88 % zákaznického portfolia.



**Graf 4.2:** Rozdělení kategorií klientů dle ZP v roce 2018

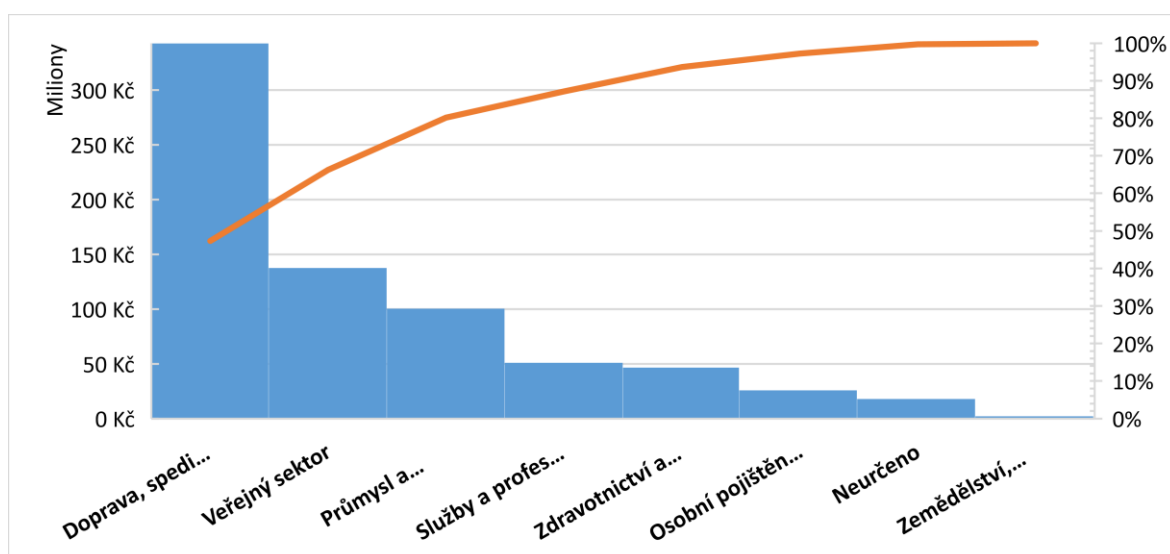
Zdroj: Avalio – informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Dalším pro společnost důležitým kritériem pro segmentaci zákazníků je druh podnikatelské činnosti:

- doprava, spedice, logistika,
- osobní pojištění a finance,
- průmysl a stavebnictví,
- služby a profesní činnosti,
- veřejný sektor,

- zdravotnictví a farmacie,
- zemědělství, lesnictví a potravinářství.

V Paretově grafu 4.3 je názorně vidět nejvýznamnější 3 segmenty klientů z řad dopravců, veřejného sektoru, průmyslu a stavebnictví, kteří zajišťují 80,16 % z celkového zprostředkovaného pojistného. Pro úplnost je ještě přiložena podrobnější tabulka 4.3 doplněná o počty klientů v jednotlivých podnikatelských sektorech.



**Graf 4.3:** Rozdělení klientů dle druhu podnikatelské činnosti na základě ZP v roce 2018  
Zdroj: Avalio – informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

**Tab. 4.3:** Kategorie klientů a velikost zprostředkovaného pojistného za rok 2018

Druh podnikání	Zprostředkované pojistné	Počet klientů	ZP na 1 klienta
Doprava, spedice a logistika	342 721 196 Kč	268	1 278 810 Kč
Veřejný sektor	137 509 686 Kč	177	776 891 Kč
Průmysl a stavebnictví	100 619 120 Kč	265	379 695 Kč
Služby a profesní činnosti	51 062 151 Kč	255	200 244 Kč
Zdravotnictví a farmacie	46 794 880 Kč	65	719 921 Kč
Osobní pojištění a finance	25 829 744 Kč	2 798	9 232 Kč
Neurčeno	15 816 069 Kč	1 734	9 121 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	2 163 060 Kč	11	196 642 Kč
<b>Celkový součet</b>	<b>722 515 906 Kč</b>	<b>5 573</b>	<b>129 646 Kč</b>

Zdroj: Avalio – informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Nejpočetnější je červenými čísly zvýrazněná skupina 4 532 zákazníků (z kategorie D-malý) v oblasti osobního pojištění a financí včetně klientů s nespecifikovaným druhem

podnikání. Tyto 2 kategorie zajišťují pojistný kmen v hodnotě 41 654 813 Kč, což představuje jen 5,77 % celkově dosaženého zprostředkovaného pojistného v roce 2018 a neskutečných 81,32 % klientů, kteří musejí být kvalitně obslouženi. Takto vysoké procento klientů může znamenat riziko v případě jejich nespokojenosti při poskytnutí nekvalitního servisu nebo pochybení ze strany makléře. V přepočtu připadá na jednoho klienta průměrné pojistné pohybující se na hranici pouhých devíti tisíc korun.

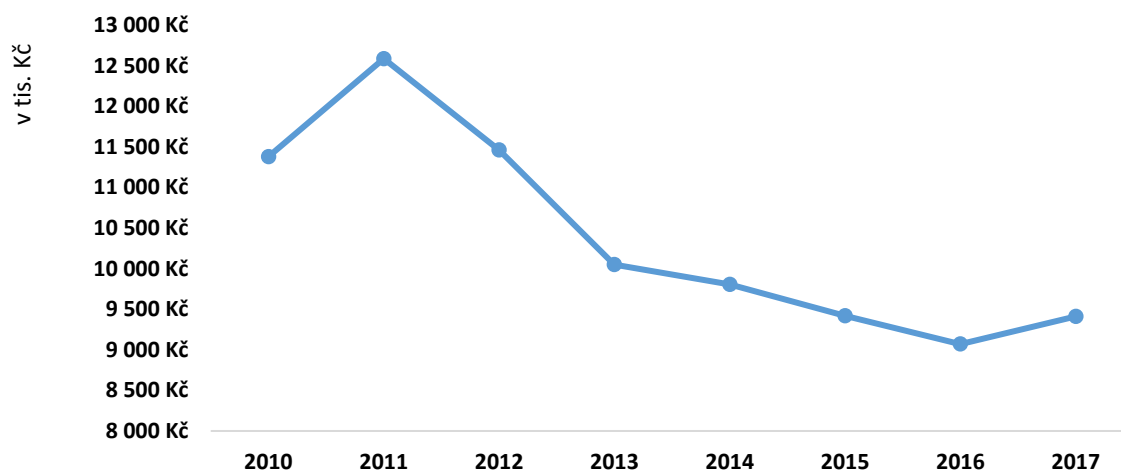
Většina společností velmi dobře zná a pravidelně a důkladně monitoruje a analyzuje potřeby svých významných zákazníků, kteří přinášejí nejvyšší tržby a zisky, v pojišťovnictví pak analogicky zprostředkované pojistné a provize. Vztah mezi hodnotou zákazníka pro firmu a přínos pro zákazníka ze spolupráce s podnikem musí být oboustranně výhodný. To platí především v silném konkurenčním prostředí, které mezi pojišťovacími makléři panuje. Své VIP zákazníky si tak společnosti doslova hýčkají. Rovněž SATUM CZECH má pro své klienty strategického významu celou řadu diferencovaných řešení jejich specifických potřeb.

### 4.3 Zprostředkované pojistné a provize

V oblasti pojišťovnictví jsou klíčové dva základní ukazatele:

- objem zprostředkovaného pojistného (ZP),
- provize za zprostředkované pojistné.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
ZP v tis. Kč	716 822 Kč	755 046 Kč	756 454 Kč	713 588 Kč	705 847 Kč	715 752 Kč	734 615 Kč	771 537 Kč
Počet zaměstnanců	63	60	66	71	72	76	81	82
ZP/počet zam.	11 378 Kč	12 584 Kč	11 461 Kč	10 051 Kč	9 803 Kč	9 418 Kč	9 069 Kč	9 409 Kč



**Graf 4.4:** Zprostředkované pojistné na jednoho zaměstnance za období 2010-2017

Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

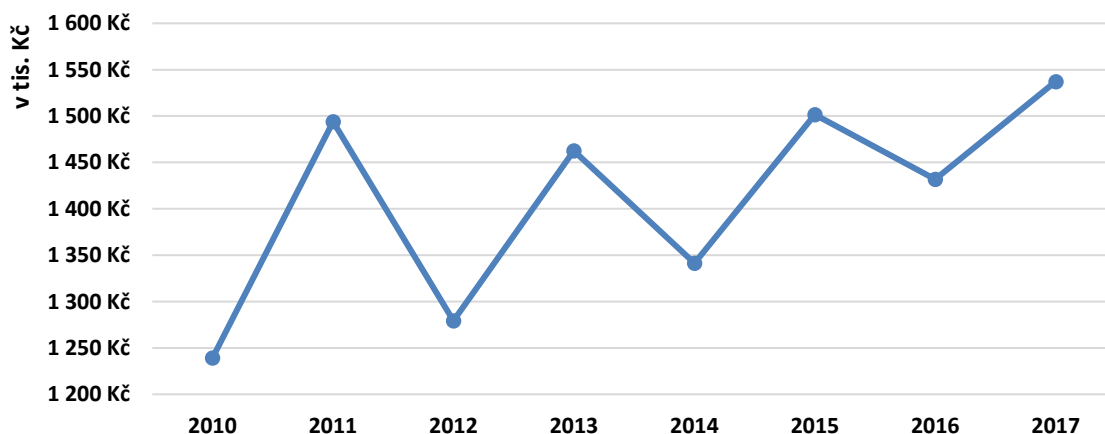


Jak je patrné z grafu 4.4, od roku 2012 dochází ve společnosti ke snižování produktivity z pohledu výše zprostředkovaného pojistného na 1 zaměstnance. Nejnižší hodnota 9 069 tis. Kč byla zaznamenána v roce 2016, v následujícím roce je patrný mírný nárůst, jenž ale nedosahuje ani hodnoty z roku 2015. Tento stav lze vysvětlit zvyšujícími se nároky klientů z kategorie A-VIP na kvalitní servis a obsluhu, doplňkové služby a osobní přístup a rovněž rostoucím počtem zákazníků kategorie D-malý, kteří představují značnou administrativní zátěž.

V roce 2015 byl celkový počet klientů v této kategorii 4 006, což znamená nárůst o 32 % na 5 288 v roce 2018. Časové i administrativní zatížení u této skupiny zákazníků vzhledem k průměrné hodnotě zprostředkovaného pojistného je ve výrazném nepoměru. Jinak řečeno, hodnota zákazníků skupiny D-malý pro podnik je velmi nízká a jejich počty nadále rostou. Růst klientů kategorie D-malý souvisí s nabídkou a realizací individuálních pojištění pro zaměstnance klientů kategorie A-VIP za zvýhodněných podmínek. Jedná se převážně o pojištění vozidel, profesní odpovědnosti a pojištění škod způsobených zaměstnavateli.

Jinak vypadá situace z pohledu tržeb, které jsou tvořeny převážně provizemi za sjednaný objem pojistného. Křivka tržeb připadajících na 1 zaměstnance (viz graf 4.5) vykazuje naopak celkově mírně rostoucí trend a současně kolísavost ukazatele. Růst z 1 239 tis. Kč na 1 537 tis. Kč v roce 2017 naznačuje stabilitu pojistného kmene společnosti a zejména pak dlouhodobé partnerské vztahy se zákazníky kategorie A-VIP především z řad automobilových dopravců. Přibývají také hodnotní klienti z veřejného sektoru.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby v tis. Kč	78 074 Kč	89 634 Kč	84 425 Kč	103 852 Kč	96 573 Kč	114 118 Kč	115 964 Kč	126 056 Kč
Počet zaměstnanců	63	60	66	71	72	76	81	82
Tržby/počet zam.	1 239 Kč	1 494 Kč	1 279 Kč	1 463 Kč	1 341 Kč	1 502 Kč	1 432 Kč	1 537 Kč



**Graf 4.5:** Tržby na jednoho zaměstnance za období 2010-2017

Zdroj: Interní materiály společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 4.4 Analýza pojistných produktů

Hlavní činností makléře ve společnosti SATUM CZECH s.r.o. je realizace pojistných smluv klientů, které zastupuje při jednání s pojišťovnami. Tento proces má v interních směrnících přesně popsán své vstupy a výstupy probíhající mezi klientem, společností a pojišťovnami.

Klient makléři poskytuje relevantní informace nezbytné pro posouzení možných rizik a stanovení optimální pojistné ochrany. Na základě potřebných informací a dodaných podkladů vyhotoví pojišťovny oslovené makléřem návrhy pojistných smluv a cenové nabídky pojištění, které makléř předloží klientovi. Základní povinností makléře je obdržené nabídky odborně posoudit a pomoci klientovi sestavit komplexní pojistný program, který je nejvhodnější pro konkrétní podnikatelskou aktivitu. Dále je makléř povinen upozornit také na pojištění rizik, o které klient neprojevil zájem, ale které jsou vzhledem k typu podnikání pro klienta důležitá.

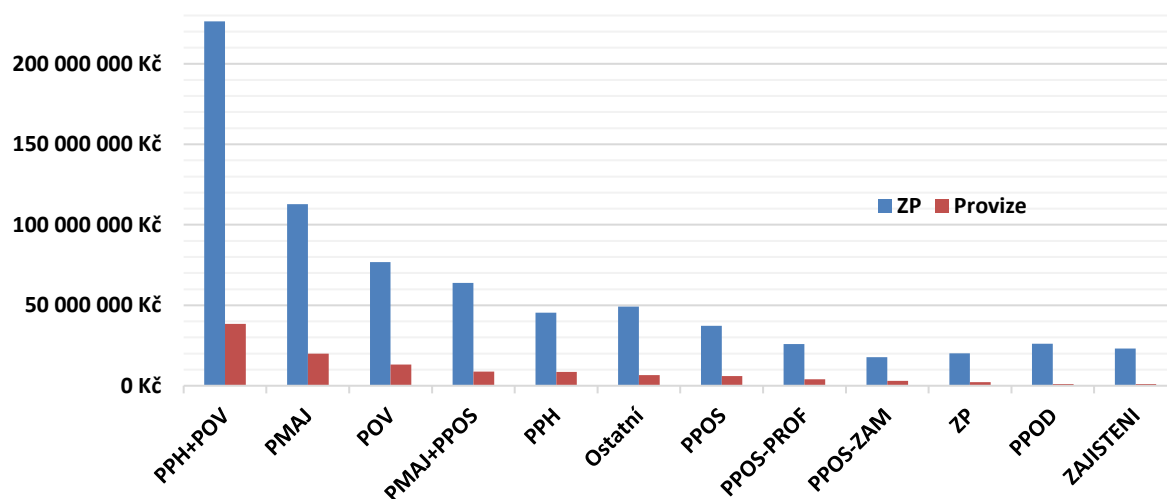
Nabídka pojistných programů je realizována v šesti základních oblastech:

- pojištění majetku,
- pojištění odpovědnosti za škodu,
- pojištění vozidel,
- pojištění dopravních rizik,
- občanské pojištění,
- osobní pojištění a finance.

Pro jednotlivé druhy pojištění jsou klientům k dispozici makléři s odbornou specializací na výše uvedená rizika, kteří jejich pojistné smlouvy spravují. Každá v systému evidovaná a realizovaná pojistná smlouva je přidělena konkrétnímu makléři, který o svůj přidělený pojistný kmen a klienty pečuje.

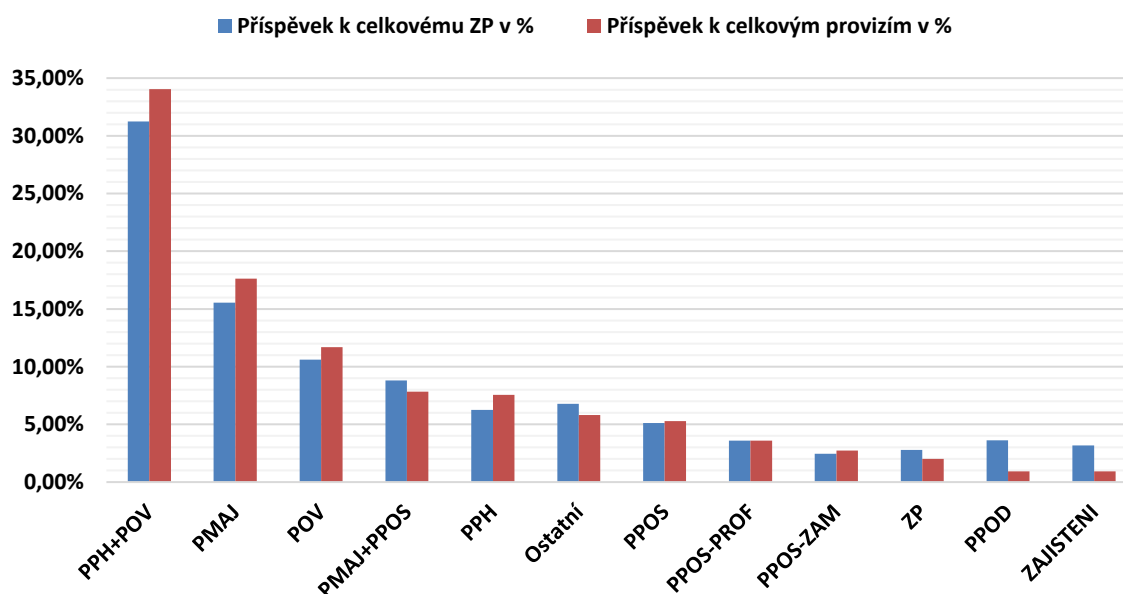
Velikost zprostředkovaného pojistného a provize v závislosti na jednotlivých druzích pojistných produktů je shrnuta v grafu 4.6, v němž jednoznačně dominuje sdružené pojištění vozidel (PPH+POV). Druhou nejvýraznější položkou co do výše ZP je pojištění majetku. Nejvyšší průměrná výše provize 18,80 % z celkového zprostředkovaného pojistného 45 387 939 Kč byla dosažena u havarijního pojištění (PPH). Průměrná provize 17,69 % u pojištění majetku (PMAJ) zajistila společnosti tržby za téměř 20 mil. Kč. Sdružené pojištění vozidel generuje vzhledem k největšímu objemu zprostředkovaného pojistného také největší

objem provizí, které dosahují v průměru 16,99 %. Naopak nejnižší průměrné hodnoty jak provizních nároků, tak také objemu zprostředkovaného pojistného vykazují: životní pojištění (ZP), zajištění a pojištění odpovědnosti dopravců (PPOD).



**Graf 4.6:** Zprostředkované pojistné a provize vybraných druhů pojištění za rok 2018

Zdroj: Příloha č.3, vlastní zpracování



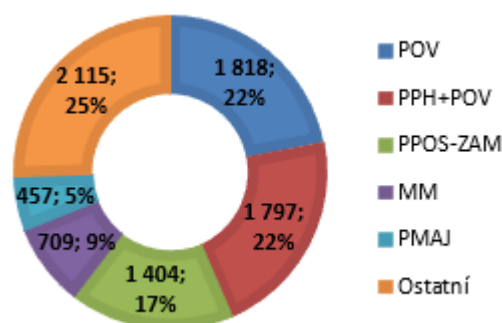
**Graf 4.7:** Příspěvky jednotlivých druhů pojištění k celkovému ZP a provizím za rok 2018

Zdroj: Příloha č.3, vlastní zpracování

Graf 4.7 představuje příspěvky jednotlivých druhů pojištění k celkovému zprostředkovanému pojistnému a provizím. První tři druhy pojistných produktů zajišťují společnosti 57,41 % celkového zprostředkovaného pojistného a 63,35 % celkových provizních nároků. Jedná se jednoznačně o klíčové pojistné produkty, které společnosti

přinášejí významné roční objemy obou sledovaných ukazatelů. Zvýšená péče by proto měla být věnována významným klientům ze segmentu dopravy, spedice a logistiky, jelikož by jejich odchod ke konkurenci mohl výrazně snížit velikost provizí a následně zisk. Společnost by vzhledem k této skutečnosti mohla marketingově více zacílit na tento segment klientů a odlišit se od konkurence specializací a vysokou odborností v oblasti pojištění vozidel a dopravních rizik.

Největší množství pojistných smluv je sjednáno v oblasti pojištění vozidel. Jak lze vyčíst z grafu 4.8, z celkového počtu 8 300 evidovaných pojistných smluv je 44 % tvořeno sdruženým pojištěním vozidel a povinným ručením (PPH+POV, POV). Třetí nejpočetnější kategorií je pojištění odpovědnosti zaměstnanců za škody způsobené zaměstnavateli (PPOS-ZAM), pojištění domácností (MM) a pojištění majetku (PMAJ).



**Graf 4.8:** Počty sjednaných pojistných smluv dle vybraných druhů pojištění v roce 2018  
Zdroj: Příloha č.4, vlastní zpracování

## 4.5 Analýza zákazníků segmentu D-malý

Správně vyhodnotit a zajistit odpovídající úroveň poskytovaných služeb pro zákazníky, jejichž přínos pro firmu neodpovídá úsilí, času a energii vynakládané na jejich obsluhu a zajištění nezbytného servisu, může znamenat konkurenční výhodu ve formě snížení nákladů a časových nároků spojených s péčí o tuto kategorii klientů. V případě společnosti SATUM CZECH s.r.o. se jedná o zákazníky zařazené v kategorii D-malý, jejichž činnost je definována jako osobní pojištění a finance, anebo u nich často není druh činnosti vůbec specifikován. Výsledkem analýzy celkově nejpočetnější a zároveň nejméně ziskové kategorie bude návrh řešení, který by dokázal optimalizovat a zefektivnit současnou náročnou obsluhu.

**Tab. 4.4:** Segmentace klientů kategorie D-malý dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
<b>Osobní pojištění a finance</b>	2 798	3 481	25 829 744 Kč	4 766 287 Kč	1,24	1 703 Kč
Neurčeno	1 734	2 156	15 816 069 Kč	2 102 557 Kč	1,24	1 213 Kč
Služby a profesní činnosti	240	251	4 432 547 Kč	795 311 Kč	1,05	3 314 Kč
Průmysl a stavebnictví	132	196	4 146 740 Kč	745 732 Kč	1,48	5 649 Kč
Doprava, spedice a logistika	172	213	3 346 525 Kč	465 923 Kč	1,24	2 709 Kč
Veřejný sektor	162	189	1 537 935 Kč	300 931 Kč	1,17	1 858 Kč
Zdravotnictví a farmacie	44	65	743 486 Kč	130 288 Kč	1,48	2 961 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	6	6	117 345 Kč	21 997 Kč	1,00	3 666 Kč
<b>Celkem</b>	5 288	6 557	55 970 391 Kč	9 329 026 Kč	1,24	1 764 Kč

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Klienti kategorie D-malý zajistili společnosti v roce 2018 celkové zprostředkované pojistné téměř 56 mil. Kč a tržby 9,3 mil. Kč ve formě provizí. Informace o počtech klientů, smluv a hodnotách klíčových ukazatelů jsou zaznamenány v tabulce č. 4.4. Klienti v této kategorii mají u společnosti sjednáno 79 % všech smluv, které se na celkovém pojistném podílejí jen 7,75 % a na celkových provizích 8,25 %. Průměrná provize na 1 klienta je pouhých 1 764 Kč. Nejvyšších hodnot v přepočtu na 1 klienta dosahují podnikatelé v oblasti průmyslu a stavebnictví, nejnižší hodnotu provize v přepočtu na jednoho klienta vykazují zákazníci, jejichž činnost není v informačním systému identifikována. Průměrný počet sjednaných smluv na jednoho klienta se pohybuje v rozmezí od 1 (kategorie zemědělství, lesnictví a farmacie) do 1,48 (průmysl a stavebnictví). Tento poměrový indikátor je jedním z hlavních důvodů vysoké administrativní zátěže klientů kategorie D-malý.

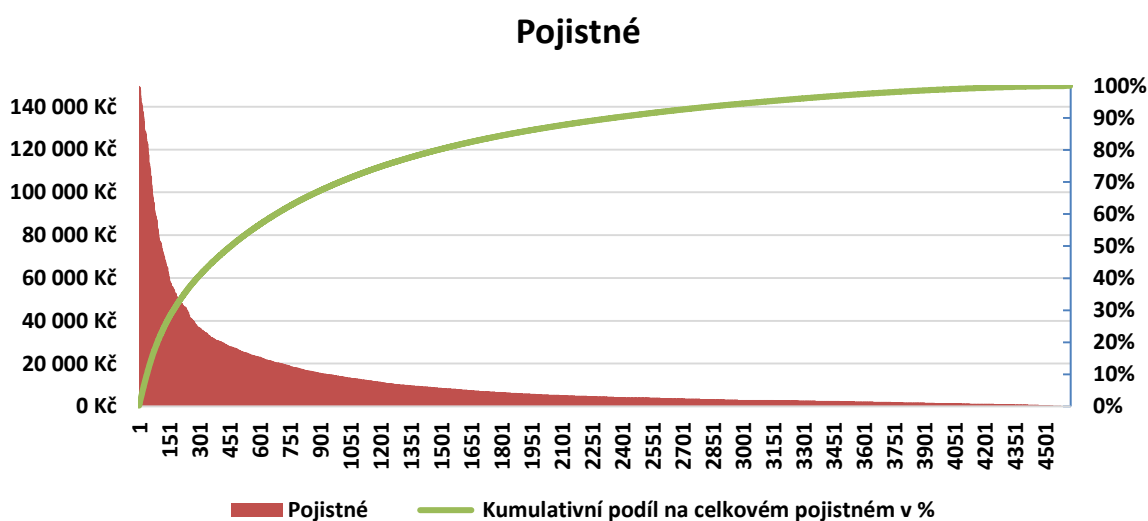
Dle výše uvedených dvou hlavních ukazatelů (zprostředkované pojistné a provize) lze relevantně posoudit a srovnat hodnoty jednotlivých zákazníků pro společnost. Informace jsou zpracovány na základě 2 faktorů: podíl klienta na celkovém zprostředkovaném pojistném a zároveň podíl na celkových provizních nárocích.

Pro potřeby podrobnější analýzy segmentu zákazníků D-malý je aplikována metoda ABC. Jako kritérium pro klasifikaci klientů jsou využity známé hodnoty zprostředkovaného pojistného a provizí za rok 2018. Na základě získaných informací byly sestaveny dvě tabulky s údaji obsahující název klienta ve formě pořadového čísla, velikost pojistného a provize (viz přílohy č. 5 a 6). Informace byly uspořádány do tabulek sestupně od největších hodnot obou kritérií po hodnoty nejmenší.

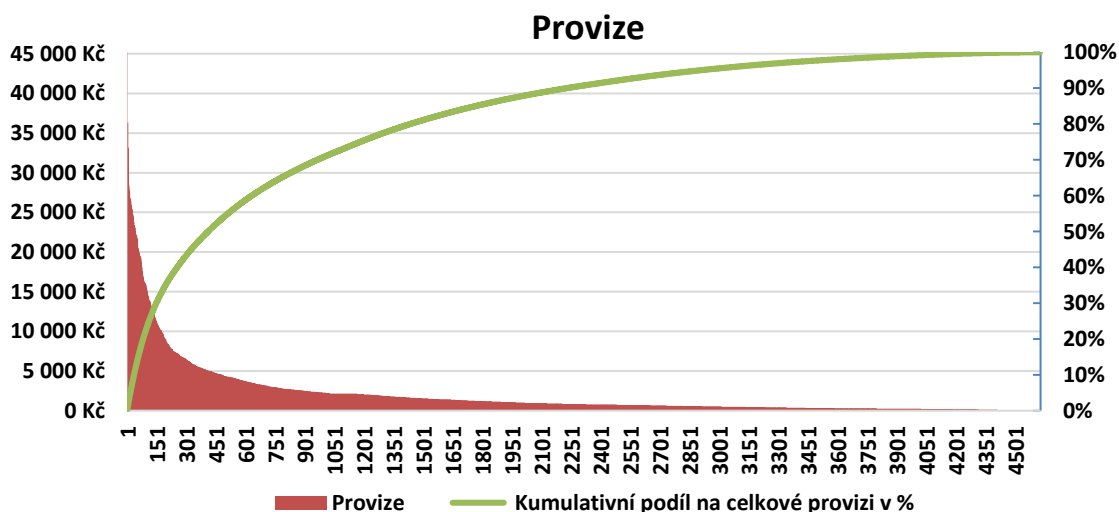
Při tomto zpracování bylo vyřazeno 662 klientů, kteří vykazovali záporné nebo nulové pojistné a provize. Vyloučením těchto klientů se snížilo celkové zprostředkované pojistné segmentu D-malý o 1 858 790 Kč a nepatrně vzrostla provize o 52 062 Kč. Jedná o klienty, kteří mají sjednány pojistné produkty typu životního pojištění nebo finanční produkty z oblasti zprostředkování hypotečních úvěrů. U této skupiny produktů se provize

vyplácí pouze první rok a v následujících letech je nulová, nebo může nabývat záporných hodnot z důvodu předčasného ukončení pojištění nebo snížení původní výše ročního pojistného. Roční pojistné se upravuje zpravidla v případě zvýšení spoluúčasti klienta nebo snížením pojistné částky.

Paretovy grafy č. 4.9 a 4.10 zobrazují sloupkovou část a Lorenzovu kumulativní křivku zprostředkovaného pojistného a provizí. Jelikož jsou obě křivky ploššího tvaru uplatnění pravidla 80/20 by nevedlo k vymezení menšiny. 1 483 klientů (32 % z 4 626 analyzovaných klientů) se podílí 80 % na celkovém pojistném a 1 434 klientů (31 %) generuje 80 % celkové provize v segmentu D-malý.



**Graf 4.9:** Pojistné segmentu D-malý za rok 2018 – Lorenzova kumulativní křivka  
Zdroj: Příloha č.5., vlastní zpracování



**Graf 4.10:** Provize segmentu D-malý za rok 2018 – Lorenzova kumulativní křivka  
Zdroj: Příloha č.6, vlastní zpracování

Klienti jsou rozděleni dle rozmezí hodnot zprostředkovaného pojistného (ZP) do tří základních skupin A, B, C na základě analýzy tvaru Lorenzovy křivky (viz graf č. 4.9). Pro potřeby zařazení klientů dle velikosti dosažené provize jsou zákazníci rozčleněni do skupin X, Y, Z, a to rovněž dle sestrojeného Paretova diagramu (viz graf 4.10), na jehož základě bylo stanoveno rozmezí velikosti provizí pro jednotlivé skupiny.

Rozhodnutí o zařazení klientů do skupin je do značné míry subjektivní záležitostí a je nutné přihlížet k účelu, pro který je analýza prováděná. Z důvodu nalezení menšího počtu klientů s možným potenciálem růstu jejich pojistného kmene, na které se bude možné zaměřit a věnovat jim zvýšenou kvalitu servisu, jsou klienti rozděleni a barevně odlišeni dle intervalů hodnot obou sledovaných kritérií uvedených v tabulce 4.5.

**Tab. 4.5:** Rozdělení klientů kategorie D-malý do skupin

Skupina	Hodnota ZP	Počet klientů	Počet klientů v %	ZP v %
A	50 000 - 150 000 Kč	199	4,30%	32,77%
B	20 000 - 49 999 Kč	515	11,13%	28,51%
C	1 - 19 999 Kč	3912	84,57%	38,72%

Skupina	Velikost provize	Počet klientů	Počet klientů v %	Provize v %
X	nad 10 000 Kč	174	3,76%	33,08%
Y	3 000 - 9 999 Kč	556	12,02%	30,38%
Z	1 - 2 999 Kč	3896	84,22%	36,54%

Zdroj: Přílohy č. 5 a 6, vlastní zpracování

Z přehledu je patrné, že klienti zařazení do skupiny A (jen 4,3 % všech klientů), jejichž sjednané roční pojistné se pohybuje v rozmezí 50 000 Kč až 150 000 Kč, zajišťují více než třetinu zprostředkovaného pojistného. Jen o 5,95 % vyšší objem zprostředkovaného pojistného generuje nejpočetnější skupina C (84,57 % všech klientů). Skupiny X a Y (15,78 % všech klientů) přináší 63,46 % provizí klientů kategorie D-malý.

Výsledky syntézy dvoukriteriální analýzy jsou zobrazeny formou tabulky č. 4.6. V polích tabulky jsou uvedeny hodnoty vybraných hledisek a četnosti klientů v jednotlivých podskupinách vzájemných kombinacích. Navíc jsou zpracovány informace o výši pojistného a provizí v přepočtu na 1 klienta a průměrná velikost provize v každé podskupině.

**Tab. 4.6:** Dvoukriteriální klasifikace klientů D-malý dle ZP a provizí za rok 2018

		ZPROSTŘEDKOVANÉ POJISTNÉ								
PROVIZE		A			B			C		
		počet klientů	ZP	provize	počet klientů	ZP	provize	počet klientů	ZP	provize
	X	151	14 484 439 Kč	2 609 228 Kč	11	370 375 Kč	247 590 Kč	12	191 160 Kč	246 258 Kč
	Y	32	1 969 422 Kč	248 294 Kč	421	12 753 415 Kč	2 224 320 Kč	103	1 727 692 Kč	377 908 Kč
	Z	16	1 282 415 Kč	17 543 Kč	83	2 301 212 Kč	83 440 Kč	3 797	19 031 471 Kč	3 326 507 Kč
		A			B			C		
	Prům. provize	ZP/ klienta	Provize/1 klienta	Prům. provize	ZP/ klienta	Provize/1 klienta	Prům. provize	ZP/ klienta	Provize/1 klienta	
X	18,01%	95 923 Kč	17 280 Kč	66,85%	33 670 Kč	22 508 Kč	128,82%	15 930 Kč	20 522 Kč	
Y	12,61%	61 544 Kč	7 759 Kč	17,44%	30 293 Kč	5 283 Kč	21,87%	16 774 Kč	3 669 Kč	
Z	1,37%	80 151 Kč	1 096 Kč	3,63%	27 725 Kč	1 005 Kč	17,48%	5 012 Kč	876 Kč	

Zdroj: Přílohy č. 5 a 6, vlastní zpracování

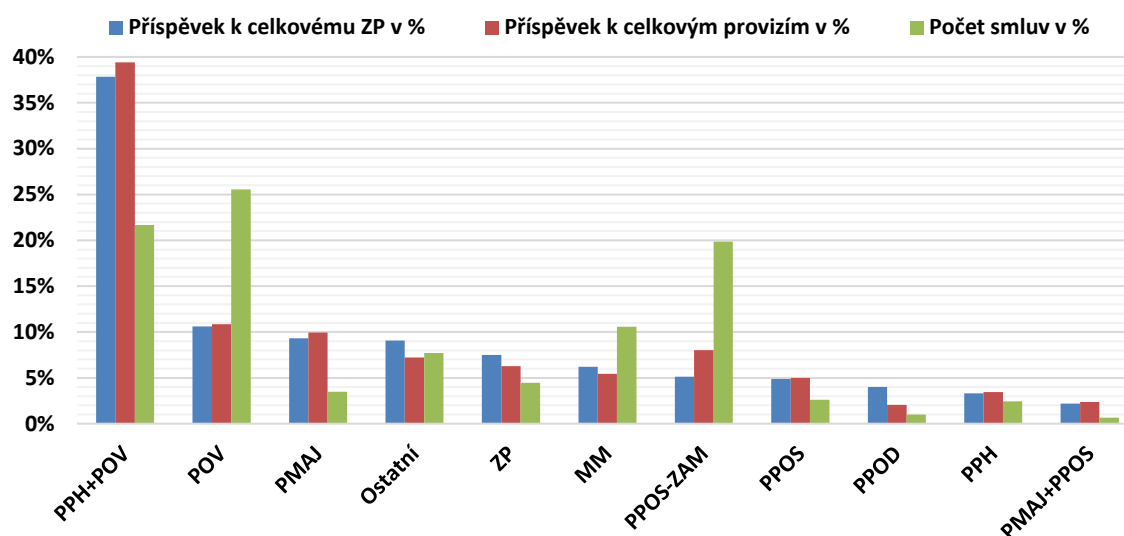
Nejvyšší souhrnné hodnoty sledovaných ukazatelů vykazuje kombinace skupin C a Z. V přepočtu na jednoho klienta je však situace alarmující, ziskovost u těchto retailových klientů je minimální a neodpovídá vynakládanému úsilí. Podskupina CZ je tvořena 82 % klientů a na jednoho klienta připadá průměrná provize jen 876 Kč. Nejvyšší hodnoty provizí v přepočtu na jednoho klienta dosáhlo 23 klientů z podskupin BX a CX. Z hlediska podílu na celkovém zprostředkovaném pojistném a provizích segmentu D-malý jsou nejzajímavější podskupiny AX a BY. Celkové shrnutí a návrhy pro všech devět podskupin jsou podrobněji zpracovány v kapitole 5.

## 4.6 Analýza pojistných produktů segmentu D-malý

Informace o velikosti zprostředkovaného pojistného a provizí jsou zpracovány do grafu 4.11 obdobným způsobem jako v kapitole 4.4. Pojistné produkty jsou seřazeny sestupně podle velikosti příspěvků k celkovému zprostředkovanému pojistnému v rámci segmentu D-malý. Navíc je graf doplněn o množství sjednaných pojistných smluv v procentuálním vyjádření. Největší příspěvek k celkovému pojistnému (37,84 %) a provizím (39,39 %) ve vybraném segmentu generuje sdružené pojištění vozidel (PPH+POV). Podíl tohoto produktu v rámci segmentu D-malý je vyšší než v celkovém objemu, a to o 6,59 % u příspěvku k zprostředkovanému pojistnému a o 5,36 % u příspěvku k provizím. Na druhé a třetí pozici došlo k záměně pořadí a v případě pojištění majetku se snížily oba příspěvky pod hranici 10 %. V porovnání s povinným ručením však pojištění majetku (PMAJ) generuje srovnatelné příspěvky s výrazně nižším podílem pojistných smluv (3,48 %) než je tomu u POV (25,55 %). Množství sjednaných pojistných smluv výrazně



převyšujících velikost obou příspěvků je zaznamenáno u produktů POV (25,55 %), PPOS-ZAM (19,86 %) a také u pojištění domácností (MM; 10,58 %).



**Graf 4.11:** Příspěvky produktů k celkovému ZP a provizím v segmentu D-malý za rok 2018  
Zdroj: Příloha č.7, vlastní zpracování

## 5 Návrhy a doporučení pro vybrané zákaznické segmenty společnosti

Segmentaci klientů do tří základních skupin (akvizovaný, potencionální a stávající klient), jak je uvedeno v kapitole 4.2 by bylo vhodné doplnit o kategorii bývalý klient, a to především u ztracených klientů z kategorie A-VIP. Trend přetahování klientů mezi konkurenty zesiluje, klienti jsou méně loajální a bude tedy pravděpodobné, že se ztracený klient může po čase opět vrátit zpět k původnímu makléři. Je důležité neztratit s těmito klienty kontakt a pravidelně je například vhodnou formou informovat o novinkách v oblasti pojištění, změnách legislativy týkající se jejich druhu podnikání, nebo je zvát na odborná školení, semináře a konference, jenž společnost pravidelně pořádá.

Ze získaných informací bylo zjištěno chybné zařazení některých klientů dle výše zprostředkovaného pojistného, a to zejména v kategorii A-VIP. V systému bylo evidováno celkem 306 klientů A-VIP. Dle hodnot zprostředkovaného pojistného však do této kategorie spadá pouze 97 klientů. Rozdíl byl způsoben neaktualizovaným označením u 92 klientů a označením A-VIP u 117 klientů, kteří jsou takto zařazeni z důvodu jejich vysoké referenční hodnoty. Jedná se převážně o vysoce postavené manažery nebo majitele významných společností, či jejich rodinné příslušníky, kterým společnost zprostředkovává za výhodnějších podmínek například individuální pojištění soukromého vozidla, či majetku. Jejich přínos pro společnost nelze jednoznačně finančně vyčíslit, má však na trhu vysokou referenční hodnotu, která narůstá v závislosti na možnosti získat díky kladným referencím nové zákazníky. Pro vysokou strategickou hodnotu těchto zákazníků by bylo nanejvýš vhodné zařadit je do zcela speciální kategorie bez ohledu na výši zprostředkovaného pojistného. Bude tak zajištěna potřebná diferenciací zákazníků z důvodu volby vhodné strategie jejich obsluhy a zároveň relevantní kvantifikovatelné výstupy z informačního systému, které nebudou zkresleny údaji právě této specifické skupiny klientů. Pro potřeby analýz byla tato kategorie označena jako VIP-VIP a údaje nebyly zařazovány do dalšího zpracování.

Také v ostatních kategoriích bylo odhaleno chybné zařazení klientů. Z celkových 5 690 záznamů bylo zařazeno v nesprávné kategorii 242 klientů včetně výše uvedených 117 VIP-VIP (viz kapitola 4.2), což znamená 4,25 % špatně kategorizovaných subjektů. Aby byl informační systém spolehlivý, je nezbytné data pravidelně kontrolovat a aktualizovat. Pokud nebude striktně od všech uživatelů požadována důsledná práce s CRM systémem a poctivé plnění relevantními daty, není možné očekávat spolehlivé informace ve formě výstupů, které

pak budou spíše na úrovni odhadů. Před každým zpracováváním dat bude z důvodu zjištěné nepřesnosti v evidenci vhodné vždy provést kontrolu a aktualizaci údajů, aby výsledky analýz byly co možná nejpřesnější.

V segmentaci klientů dle druhu podnikatelské činnosti rovněž nebyly všechny evidované informace zcela v pořádku. V případě 1 734 položek z kategorie D-malý nebyl zadán druh činnosti vůbec. Jedná se o 31,13 % klientů. Chybovost je v tomto případě mnohem větší, než tomu bylo v případě údajů o kategorii klientů dle výše zprostředkovaného pojistného. Je zřejmé, že společnost klade důraz především na správnou segmentaci svých zákazníků z hlediska dosahované výše sjednaného pojistného. U nejpočetnější skupiny klientů kategorie D-malý již není vyvíjen takový tlak na bezchybnost vkládaných dat, což samozřejmě není zcela v pořádku. Doporučila bych doplnit tento údaj zpětně alespoň u 170 klientů v podskupinách AX, AY, AZ a BX, BY, BZ. Účinným a finančně nepříliš náročným opatřením by bylo zavedení softwarové kontroly formou povinného vyplňování vybraných údajů, které manažeři a správci klientů nejčastěji využívají jako vstupní informace pro nejrůznější analýzy, a to již v okamžiku zavádění nového klienta do databáze.

## **5.1 Zákazníci podskupiny AX**

Zaměřením se na potenciál 151 zákazníků skupiny AX (3,26 % z celkového počtu 4 626 analyzovaných klientů) by si společnost zajistila možnost růstu zprostředkovaného pojistného a provizí. Těchto 151 klientů zajistilo 26,77 % z 54,11 mil. Kč zprostředkovaného pojistného a 27,81 % z 9,38 mil. Kč provizí, které celkově generoval analyzovaný segment klientů D-malý. Počet smluv připadajících na 1 klienta je výrazně vyšší, než v rámci celého segmentu D-malý, kde se hodnoty poměrového ukazatele pohybovaly v rozmezí od 1 do 1,48. Zacílením na tuto skupinu s nabídkou souvisejících a doplňkových druhů pojištění se mohou hodnoty sledovaných ukazatelů ještě zvýšit.

V podskupině AX se vyskytuje všech 7 kategorií klientů dle druhu podnikání. V tabulce 5.1 jsou sestupně seřazeny jednotlivé kategorie podle velikosti pojistného a provizí. U 34 subjektů je nutné doplnit druh činnosti. Nejméně jsou zde zastoupeni klienti z oboru zdravotnictví a zemědělství. Jelikož jsou klíčoví zákazníci společnosti z řad dopravců, bylo by vhodné zaměřit se více na tuto oblast podnikání rovněž v klíčové podskupině AX a zesílit zde akviziční činnost.

**Tab. 5.1:** Segmentace klientů podskupiny AX dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Průmysl a stavebnictví	32	85	3 439 758 Kč	616 999 Kč	2,66	19 281 Kč
Neurčeno	34	85	3 083 368 Kč	549 339 Kč	2,50	16 157 Kč
Služby a profesní činnosti	28	58	2 563 665 Kč	476 495 Kč	2,07	17 018 Kč
Osobní pojištění a finance	23	56	2 175 788 Kč	387 491 Kč	2,43	16 847 Kč
Doprava, spedice a logistika	20	52	1 951 625 Kč	348 781 Kč	2,60	17 439 Kč
Veřejný sektor	10	35	965 456 Kč	173 712 Kč	3,50	17 371 Kč
Zdravotnictví a farmacie	3	7	236 768 Kč	42 808 Kč	2,33	14 269 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	1	1	68 011 Kč	13 603 Kč	1,00	13 603 Kč
<b>Celkem</b>	<b>151</b>	<b>379</b>	<b>14 484 439 Kč</b>	<b>2 609 228 Kč</b>	<b>2,51</b>	<b>17 280 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.2 Zákazníci podskupiny AY

Celkem 24 klientů (19 fyzických a 5 právnických osob) z kategorie osobní pojištění a neurčeno spadá spíše do oblasti retailu. Vzhledem k velikosti pojistného u některých fyzických osob bude vhodné posoudit, zda jsou tito klienti správně zařazeni v segmentu D-malý a nepatří-li někteří z nich spíše do kategorie VIP-VIP. Pojistné je v této podskupině tvořeno nejčastěji kombinací dvou až tří typů pojištění: pojištění vozidel, pojištění majetku a životní pojištění. Nejmenší počet klientů, jak lze vyčíst z tabulky 5.2, je z oblasti dopravy, průmyslu a veřejného sektoru. Nabízí se příležitost oslovit tyto 3 klienty s nabídkou dalších druhů pojištění a zvýšit kvalitu servisu a četnost kontaktu.

**Tab. 5.2:** Segmentace klientů podskupiny AY dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Osobní pojištění a finance	14	37	972 224 Kč	102 107 Kč	2,64	7 293 Kč
Neurčeno	10	25	563 784 Kč	77 973 Kč	2,50	7 797 Kč
Služby a profesní činnosti	5	8	256 456 Kč	45 709 Kč	1,60	9 142 Kč
Doprava, spedice a logistika	1	1	71 476 Kč	3 574 Kč	1,00	3 574 Kč
Průmysl a stavebnictví	1	1	54 730 Kč	9 851 Kč	1,00	9 851 Kč
Veřejný sektor	1	2	50 752 Kč	9 080 Kč	2,00	9 080 Kč
<b>Celkem</b>	<b>32</b>	<b>74</b>	<b>1 969 422 Kč</b>	<b>248 294 Kč</b>	<b>2,31</b>	<b>7 759 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.3 Zákazníci podskupiny AZ

Základní informace o 16 klientech z podskupiny AZ jsou shrnuty v tabulce 5.3. U klientů z oblasti dopravy je sjednána pouze 1 smlouva na sdružené pojištění vozidel, zbylých 8 smluv tvoří pojištění odpovědnosti dopravce, pojištění odpovědnosti za škodu a asistence.

Jednoznačně musí mít tito dopravci sjednáno pojištění vozidel jiným způsobem, tedy buď přímo u pojišťovny nebo u jiného makléře. Doporučuji při nejbližší příležitosti nabídnout těmto podnikatelům „chybějící“ druh pojištění za zvýhodněných podmínek a zajistit si tímto způsobem jejich loajalitu. U klientů z oblasti osobního pojištění a financí je vhodně propojištěno více rizik, čímž se zvyšuje efektivita jejich obsluhy. Tímto způsobem by mělo být postupováno vždy a u všech typů klientů.

**Tab. 5.3:** Segmentace klientů podskupiny AZ dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Neurčeno	7	9	582 546 Kč	4 572 Kč	1,29	653 Kč
Doprava, expedice a logistika	6	9	490 940 Kč	9 096 Kč	1,50	1 516 Kč
Osobní pojištění a finance	3	10	208 929 Kč	3 875 Kč	3,33	1 292 Kč
<b>Celkem</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>1 282 415 Kč</b>	<b>17 543 Kč</b>	<b>1,75</b>	<b>1 096 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.4 Zákazníci podskupiny BX

Podskupina BX je specifická velikostí provize na jednoho klienta, průměrná provize dosahuje 66,85 %. Tento stav je způsoben větším výskytem produktu životního pojištění. Tento produkt v prvním roce pojištění zaručuje provize přesahující 100 % sjednaného pojistného. V dalších letech je však již provize nulová nebo udržovací (cca 1 %) a v případě předčasného ukončení pojištění dochází k situaci, kdy makléř část již vyplacené provize vrací zpět. Lze očekávat, že jakmile dojde k ekonomické recesi, část klientů bude z ekonomických důvodů nucena tento druh pojištění vypovídat a společnost tak bude vracet značnou část provizí.

Jak ukazuje tabulka 5.4 jsou v této podskupině zastoupeny pouze 2 kategorie klientů z nichž naprostá většina jsou fyzické osoby z oblasti osobního pojištění a financí.

**Tab. 5.4:** Segmentace klientů podskupiny BX dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Osobní pojištění a finance	10	20	321 881 Kč	237 406 Kč	2,00	23 741 Kč
Průmysl a stavebnictví	1	1	48 494 Kč	10 184 Kč	1,00	10 184 Kč
<b>Celkem</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>370 375 Kč</b>	<b>247 590 Kč</b>	<b>1,91</b>	<b>22 508 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.5 Zákazníci podskupiny BY

Skupina BY je významná, co se týče celkového objemu pojistného a provizí v rámci analyzovaného segmentu. Vykazuje standartní průměrnou provizi 17,44 %. Počtem 197 klientů z oblasti osobního pojištění a 93 neurčených však převládá retailová klientela, která není tak dobře zvládnutá jako v případě podskupiny AZ, kde počet smluv na 1 klienta činí 3,33. Péči o tento okruh zákaznického portfolia, který slučuje klienty ze všech druhů podnikání, by mohli zabezpečovat v rámci zaučování noví zaměstnanci na pozicích asistentů pod odborným dozorem makléřů juniorů. Jejich úkolem by bylo zabezpečit větší propojištěnost této podskupiny a navýšit tak pojistný kmen i provizní nároky. Velikosti podstatných ukazatelů, které dosahují klienti této podskupiny jsou uvedeny v tabulce 5.5 a jsou seřazeny sestupně podle hodnot zprostředkovaného pojistného.

**Tab. 5.5:** Segmentace klientů podskupiny BY dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Osobní pojištění a finance	197	269	5 962 706 Kč	1 025 944 Kč	1,37	5 208 Kč
Neurčeno	93	143	2 797 228 Kč	493 267 Kč	1,54	5 304 Kč
Služby a profesní činnosti	55	77	1 682 705 Kč	295 485 Kč	1,40	5 372 Kč
Průmysl a stavebnictví	33	55	1 030 412 Kč	183 664 Kč	1,67	5 566 Kč
Doprava, spedice a logistika	18	27	560 401 Kč	101 468 Kč	1,50	5 637 Kč
Zdravotnictví a farmacie	16	22	454 604 Kč	78 184 Kč	1,38	4 887 Kč
Veřejný sektor	7	14	217 357 Kč	37 667 Kč	2,00	5 381 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	2	2	48 002 Kč	8 641 Kč	1,00	4 321 Kč
<b>Celkem</b>	<b>421</b>	<b>609</b>	<b>12 753 415 Kč</b>	<b>2 224 320 Kč</b>	<b>1,45</b>	<b>5 283 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.6 Zákazníci podskupiny BZ

Žádný z 13 pojištěných dopravců nemá sjednáno pojištění vozidel stejně jako tomu bylo u podskupiny AZ. Klienti mají u společnosti sjednáno pouze doplňkové pojištění odpovědnosti dopravce pro přepravy na území Německa (tzv. kabotáž) s minimální výší provize. Při kontaktu s klienty je žádoucí předložit ucelenou nabídku produktů zacílenou na tento segment podnikatelů a zjistit, co je příčinou současného stavu. Všechny 26 neurčených klientů jsou fyzické osoby, které by měly být zařazeny do kategorie osobního pojištění a financí. Nízká průměrná provize je důsledkem 65 smluv z oblasti životního pojištění, jenž jsou starší 1 roku a tedy téměř bez provize. Tyto smlouvy vykazují 1 235 307 Kč

zprostředkovaného pojistného a jen 22 514 Kč provizí. Dosažené hodnoty sledovaných ukazatelů skupiny BZ jsou uvedeny formou tabulky 5.6.

**Tab. 5.6:** Segmentace klientů podskupiny BZ dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Doprava, expedice a logistika	13	18	1 134 877 Kč	43 736 Kč	1,38	3 364 Kč
Neurčeno	26	63	773 468 Kč	28 887 Kč	2,42	1 111 Kč
Osobní pojištění a finance	44	101	392 867 Kč	10 817 Kč	2,30	246 Kč
<b>Celkem</b>	<b>83</b>	<b>182</b>	<b>2 301 212 Kč</b>	<b>83 440 Kč</b>	<b>2,19</b>	<b>1 005 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.7 Zákazníci podskupiny CX

Podskupina CX stejně jako BX je specifická velikostí průměrné provize, která dosahuje 128,82 %. Jak již bylo zmiňováno, příčinou je 13 nově sjednaných smluv životního pojištění jejichž provize se v prvním roce pohybují ve výši překračující roční pojistné. Pokud by bylo těchto smluv sjednáno větší množství, byly by do budoucna spíš časovanou bombou. Momentálně životní pojištění tvoří 2,77 % z celkového zprostředkovaného pojistného společnosti a 2,01 % všech provizí. Skupinu CX tvoří pouze 12 klientů z kategorie osobního pojištění a financí, jejíž hodnoty jsou zaznamenány v tabulce 5.7.

**Tab. 5.7:** Segmentace klientů podskupiny CX dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Osobní pojištění a finance	12	16	191 160 Kč	246 258 Kč	1,33	20 522 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>191 160 Kč</b>	<b>246 258 Kč</b>	<b>1,33</b>	<b>20 522 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

## 5.8 Zákazníci podskupiny CY a CZ

Klienty těchto dvou podskupin, jejichž základní hodnoty ukazatelů jsou zpracovány v tabulkách 5.8 a 5.9, můžeme souhrnně nazvat triviální většinou. Jsou jednoznačně příčinou zvyšující se administrativní zátěže. V případě podskupiny CZ je provize připadající na jednoho klienta pouhých 734 Kč. Servis pro 103 klientů podskupiny CY mohou v dostačující kvalitě zabezpečit asistenti pojišťovacích makléřů v rámci adaptačního a vzdělávacího

procesu. Účelné bude také vytvořit novou standardizovanou nabídku vhodnou pro obě podskupiny.

Možným přístupem pro podskupinu převážně retailových klientů CZ by bylo jejich radikální odříznutí a přenechání resellerům. Toto řešení znamená vybudovat síť pojišťovacích zprostředkovatelů, jejichž činnost by společnost SATUM CZECH s.r.o. zastřešovala.

Na základě analýzy pojistných produktů v kapitole 4.6 lze doporučit v rámci segmentu D-malý sjednávání především sdruženého pojištění vozidel, pojištění majetku a povinného ručení. Ostatní druhy pojištění zajišťovat pomocí sítě zprostředkovatelů nebo vhodným způsobem automatizovat nabídky a servis, a to především u produktů POV, PPOS-ZAM a MM.

**Tab. 5.8:** Segmentace klientů podskupiny CY dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Služby a profesní činnosti	8	9	796 601 Kč	186 451 Kč	1,13	23 306 Kč
Průmysl a stavebnictví	4	4	601 684 Kč	120 223 Kč	1,00	30 056 Kč
Doprava, expedice a logistika	1	1	137 233 Kč	28 473 Kč	1,00	28 473 Kč
Osobní pojištění a finance	50	78	72 912 Kč	19 319 Kč	1,56	386 Kč
Veřejný sektor	3	4	43 638 Kč	10 292 Kč	1,33	3 431 Kč
Zdravotnictví a farmacie	2	5	38 120 Kč	6 399 Kč	2,50	3 200 Kč
Neurčeno	34	49	19 929 Kč	3 587 Kč	1,44	106 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	1	1	17 575 Kč	3 164 Kč	1,00	3 164 Kč
<b>Celkem</b>	<b>103</b>	<b>151</b>	<b>1 727 692 Kč</b>	<b>377 908 Kč</b>	<b>1,47</b>	<b>3 669 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

**Tab. 5.9:** Segmentace klientů podskupiny CZ dle podnikatelské činnosti – rok 2018

Činnost klienta	Počet klientů	Počet smluv	Pojistné	Provize	Počet smluv/1 klienta	Provize/1 klienta
Osobní pojištění a finance	2 552	2 894	10 744 109 Kč	1 946 284 Kč	1,13	763 Kč
Neurčeno	1 530	1 782	7 884 276 Kč	905 751 Kč	1,16	592 Kč
Služby a profesní činnosti	84	99	670 460 Kč	112 979 Kč	1,18	1 345 Kč
Veřejný sektor	124	134	565 297 Kč	132 158 Kč	1,08	1 066 Kč
Doprava, expedice a logistika	98	105	536 258 Kč	87 122 Kč	1,07	889 Kč
Průmysl a stavebnictví	46	50	321 635 Kč	59 302 Kč	1,09	1 289 Kč
Zdravotnictví a farmacie	23	31	161 230 Kč	29 730 Kč	1,35	1 293 Kč
Zemědělství, lesnictví a potravinářství	2	2	6 996 Kč	1 119 Kč	1,00	560 Kč
<b>Celkem</b>	<b>4 459</b>	<b>5 097</b>	<b>20 890 261 Kč</b>	<b>3 274 445 Kč</b>	<b>1,14</b>	<b>734 Kč</b>

Zdroj: Avalio - informační systém společnosti SATUM CZECH s.r.o., vlastní zpracování

Rostoucí počty klientů v kategorii D-malý, zejména pak klienti podskupiny CZ jsou do značné míry výsledkem snahy společnosti o zvyšování cross-sellingu neboli křížového prodeje. Významným klientům A-VIP jsou nabízeny speciální pojistné programy pro jejich zaměstnance, zaměřené především na nejběžnější druhy pojištění jako je pojištění vozidel a domácností. Tento typ klientů by měl být v rámci segmentu D-malý vhodným způsobem odlišen z důvodu zajištění adekvátní kvality poskytovaného servisu. Jelikož se jedná o



zaměstnance klíčových zákazníků společnosti, měla by být jejich obsluze věnována zvýšená péče v porovnání s běžnými klienty této kategorie.

Společnost se dlouhodobě brání současnému trendu spojování menších makléřských organizací stejně jako vybudování franchisingové sítě, která by byla vhodným řešením pro zajištění odpovídajícího servisu pro podskupinu klientů CZ. Společnost by se tak mohla více koncentrovat na významný segment klientů z oblasti dopravy, spedice a logistiky s cílem zvýšit povědomí o přítomnosti společnosti SATUM CZECH s.r.o. na tomto trhu. Důležité je odlišit se od konkurence nadstandartním osobním a inovativním přístupem, specializací a vysokou odborností v oblasti pojištění vozidel a dopravních rizik. Z tohoto důvodu je prioritou vypořádat se a zefektivnit obsluhu klientů segmentu D-malý a veškerou pozornost zaměřit na starostlivý přístup a individuální péči o klíčové zákazníky společnosti.

## **5.9 Informační systém**

Současný informační systém Avalio, který společnost využívá, je zpracován na míru potřebám organizace. Mezi výhody patří dlouhodobá a bezproblémová spolupráce s dodavatelem softwaru a pravidelné aktualizace systému na základě připomínek aktivních uživatelů. Tomu samozřejmě odpovídají vyšší náklady. Aplikace zahrnuje rovněž prvky CRM, kterým je v současnosti ze strany vedení společnosti věnována zvýšená pozornost. Rychlý vývoj informačních systémů a technologií, narůstající množství získávaných informací, které je nutné včasné a efektivně vyhodnocovat, znamená nezbytnost zřízení samostatné funkce informačního manažera (CIO) ve vrcholovém vedení větších společností s odpovídajícími povinnostmi a pravomocemi. CIO by měl analyzovat potřeby byznysu a uspokojovat je při strategickém a taktickém řízení informatiky a své záměry zpět prezentovat managementu. V současnosti je informační technologie společnosti v kompetenci manažerky kvality, která zastává dvě náročné funkce. Stávající situaci by bylo vhodné řešit posílením jejího týmu, nebo přijetím kvalifikovaného odborníka pro tuto oblast. Význam oddělení informačních technologií ve firmách roste. Vzhledem k rychlosti změn v tomto oboru je důležité držet krok s vývojem a vhodně a účinně implementovat nově vznikající technologie v rámci firemních procesů.

## 6 Závěr

Společnost klade důraz na udržení rostoucího trendu zprostředkovaného pojistného. Se stále rostoucím počtem zaměstnanců společnosti sice klesá poměr zprostředkovaného pojistného na 1 zaměstnance, ale zároveň roste kvalita a rychlost poskytovaných služeb a tím i spokojenost a loajalita klientů společnosti. Růst pojistného kmene je důsledkem cílené obchodní strategie a především detailní segmentace obchodních cílů s důrazem pochopit individuální požadavky a potřeby klientů. Z tohoto důvodu dochází v současnosti k rozšiřování oddělení osobního pojištění a financí především v oblasti pojištění motorových vozidel. Společnost tak reaguje nejen na zvyšující se nároky klientů ohledně kvality poskytovaných služeb, ale také na růst počtu menších klientů a nutnost jejich kvalitní obsluhy.

SATUM CZECH s.r.o. a především její majitelé aktivně podporují inovace napříč všemi procesy. V roce 2018 bylo evidováno přes šedesát podnětů jak v oblasti produktové, tak systémové. Je žádoucí v tomto trendu pokračovat a dále tímto směrem motivovat zaměstnance. I malé zjednodušení stávajícího procesu může být ve výsledku velkou a nečekanou inovací přinášející přidanou hodnotu pro klienta i společnost.

Je důležité se zaměřit na kvalitní know-how, jejímž hlavním nositelem jsou zaměstnanci společnosti a zajišťovat jejich rostoucí odbornou erudici a osobní rozvoj.

V dnešním turbulentním a globalizovaném světě nesmí žádná firma usnout na vavřínech. Pro úspěšný boj s tvrdou konkurencí na českém pojistném trhu je důležité neustále inovovat a objevovat nové příležitosti, prosazovat nové postupy a přístupy ve svém oboru podnikání. Jen tato cesta vede k úspěchu a udržení konkurenceschopnosti.

Teoretická část práce se zaměřuje na problematiku řízení vztahů se zákazníky a jejich segmentaci, charakteristiku a strukturu CRM systémů. Pozornost je věnována rovněž oblasti určování hodnoty vztahu se zákazníkem, analýze zákazníků a metodám využitých v praktické části.

V praktické části diplomové práce je aplikována metoda ABC a Paretova analýza pro zhodnocení zákaznického portfolia společnosti. Hodnota zákazníků je porovnávána na základě dvou nejvýznamnějších ukazatelů: velikost zprostředkovaného pojistného a výše provizí. Podrobněji je analyzován nejpočetnější segment 5 288 zákazníků, které společnost dle interních směrnic označuje jako D-malý. Na základě výsledků provedených analýz zákazníků a produktového portfolia jsou navrženy možné postupy a systém řešení CRM pro

specifikovaný segment zákazníků, který přispěje k zefektivnění současné náročné obsluhy, což bylo v úvodu práce definováno jako hlavní cíl.

Je naprosto správné řídit se trhem a zaměřit se na zákazníka, může to však mít nebezpečné a potencionálně i smrtelné vedlejší účinky. Když posedlost zákazníkem vede k získávání stále většího množství okrajových zákazníků, rostou jednotkové náklady a klesají výnosy. Jako důsledek rostoucí složitosti při poskytování kvalitního servisu prudce vzrůstají režijní a osobní náklady.

V návrzích je proto doporučeno zejména radikální odříznutí a přenechání těchto nejméně výnosných klientů resellerům a věnovat nadstandartní péči výhradně ziskovým zákazníkům z řad dopravců, veřejného sektoru, průmyslu a stavebnictví, kteří společnosti zajišťují 80,16 % z celkového zprostředkovaného pojistného. Dále je navržena důslednější práce se stávajícím CRM systémem společnosti, pravidelná kontrola a aktualizace evidovaných informací.

## Seznam použité literatury

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČEJKOVÁ, Viktória. *Pojistný trh*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0137-5.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita* [Dluhošová, 2006, záznam b]. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.

DUCHÁČKOVÁ, Eva a Jaroslav DAŇHEL. *Pojistné trhy: změny v postavení pojišťovnictví v globální éře*. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-078-2.

DUCHÁČKOVÁ, Eva a Jaroslav DAŇHEL. *Teorie pojistných trhů*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-015-7.

HANZELKOVÁ, Alena. *Business strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-455-1.

CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0559-5.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Praha: Computer Press, 2001. Business books. ISBN 80-7226-533-4.

KAŠÍK, Josef. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3163-3.

KOCH, Richard. *Pravidlo 80/20: umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. 2. aktualiz. vyd. Přeložil Jana NOVOTNÁ. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-175-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Přeložil Alena SVOZILOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert. ISBN 978-80-247-1814-9.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky: [moderní strategie růstu výkonnosti podniku]*. Praha: Grada Publishing, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-3155-1.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0419-2.

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. Series of economics textbooks, Faculty of Economics, VŠB-TU Ostrava, 2018, vol. 16. ISBN 978-80-248-4158-8.

RICHTAROVÁ, Dagmar. *Sbírka příkladů z finančního řízení a rozhodování podniku*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3169-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing: od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Aplikace moderních informačních technologií v řízení firmy: nástroje ke zvyšování kvality informačních systémů*. Praha: Grada Publishing, 2008. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2728-8.

TVRDÍKOVÁ, Milena. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2000. Systémová integrace (Grada). ISBN 80-7169-703-6.

ZIMMERMAN, Alan S. a Jim BLYTHE. *Business to business marketing management: a global perspective*. 2nd ed. London: Routledge, 2013. ISBN 978-0-415-53703-2.

## Elektronické zdroje

AČPM. *Výsledky členů AČPM v roce 2017*. [online], [cit. 2018-11-20]. Dostupné z: <http://www.acpm.cz/index.php?action=section&id=42941>

AČPM. *Členové AČPM*. [online], [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: <http://acpm.cz/index.php?action=section&id=8>

ČAP. *Výroční zprávy*. [online], [cit. 2018-11-24]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/o-nas/vyrocnizpravy>

ČAP. *Statistické údaje dle metodiky ČAP 1-12 2018*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2018Q4-CAP-CZ-2019-01-28-WEB.pdf>

ČAP. *Statistické údaje dle metodiky ČAP 1-12 2017*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <http://www.cap.cz/images/statisticke-udaje/vyvoj-pojisteno-trhu/STAT-2017Q4-CAP-CZ-2018-01-25-WEB.pdf>

ČNB. *Celkový přehled počtu subjektů ke dni 28.10.2018*. [online], [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS\\_COUNTS\\_2](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS_2)

ČNB. *Celkový přehled počtu subjektů ke dni 24.2.2019*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: [https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS\\_COUNTS\\_2](https://apl.cnb.cz/apljerrsdad/JERRS.WEB24.SUBJECTS_COUNTS_2)  
ČNB. *Právní předpisy*. [online], [cit. 2018-11-25]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/dohled\\_financni\\_trh/legislativni\\_zakladna/pojistovny\\_zajistovny\\_poj\\_zprostredkovatele/pravni\\_predpisy.html](http://www.cnb.cz/cs/dohled_financni_trh/legislativni_zakladna/pojistovny_zajistovny_poj_zprostredkovatele/pravni_predpisy.html)

OPOJIŠTĚNÍ.CZ. *Členové AČPM v rekordu: Zprostředkovali pojistné za 25 miliard Kč*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistovaci-zprostredkovatele/clenove-acpm-v-rekordu-zprostredkovali-pojistne-za-25-miliard-kc/>

OPOJIŠTĚNÍ.CZ. *Překvapení na makléřském trhu*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistovaci-zprostredkovatele/prekvapeni-na-maklerskem-trhu-vznikla-spolecnost-star-insurance-group/>

OPOJIŠTĚNÍ.CZ. *Významná akvizice na makléřském trhu*. [online], [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.opojisteni.cz/pojistovaci-zprostredkovatele/vyznamna-akvizice-na-maklerskem-trhu-renomia-kupuje-img/>

RENOMIA. *Webový portál společnosti RENOMIA*. [online], [cit. 2018-10-21]. Dostupné z: <https://www.renomia.cz/>

SATUM CZECH s.r.o., 2018 [online], *Společnost SATUM*. [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <http://www.satum.cz/o-spolecnosti/spolecnost-satum/a-28/>

Zákon č. 38/2004 Sb. ze dne 17. prosince 2003 o pojišťovacích zprostředkovatelích a samostatných likvidátorech pojistných událostí a o změně živnostenského zákona (zákon o pojišťovacích zprostředkovatelích a likvidátorech pojistných událostí). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2004, částka 12, s. 600-614. Dostupný také z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=38/2004&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 170/2018 Sb. ze dne 26. července 2018 o distribuci pojištění a zajištění In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2018, částka 87, s. 2626-2666. Dostupný také z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=170/2018&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=170/2018&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## Periodika

Beran, J., M. Indra a J. Urbanec. ZDPZ: Účinnější ochrana spotřebitele a cesta k vyšší kredibilitě sektoru. *Pojistný obzor* [online]. 2018, č. 4, s. 18-21 [cit. 2019-02-24]. ISSN 2464-7381. Dostupné z: <https://www.pojistnyobzor.cz/archiv>

TVRDÍKOVÁ Milena, CRM: able to compete. *IT Systém* [online]. 2003, č.11 [cit. 2019-04-07]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/crm-able-to-compete.htm?mobilelayout=false>

## Další zdroje

Interní materiály společnosti SATUM CZECH s. r. o.

## Seznam zkratek

AČPM	Asociace českých pojišťovacích makléřů
B2B	označení obchodního vztahu, business-to-business
B2C	označení obchodního vztahu, business-to-consumer
B2G	označení obchodního vztahu, business-to-government
ČAP	Česká asociace pojišťoven
EU	Evropská unie
GDPR	General Data Protection, právní rámec ochrany osobních údajů
HDP	hrubý domácí produkt
MM	pojištění domácností
PMAJ	pojištění majetku
POV	pojištění odpovědnosti z provozu vozidla (povinné ručení)
PPH	havarijní pojištění vozidel
PPH+POV	sdružené pojištění vozidel
PPOD	pojištění odpovědnosti dopravců
PPOS	pojištění odpovědnosti
PPOS-PROF	pojištěné profesní odpovědnosti
PPOS-ZAM	pojištění zaměstnanců za škody způsobené zaměstnavateli
PZ	pojišťovací zprostředkovatel
R&D	Research & Development – výzkum a vývoj
VZZ	výkaz zisku a ztráty
ZDPZ	zákon 170/2018 Sb. o distribuci pojištění a zajištění
ZP	zprostředkované pojistné

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 26. 4. 2019



.....  
Bc. Stanislava Šmuková



## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Maticová organizační struktura společnosti SATUM CZECH s.r.o.

**Příloha č. 2:** Údaje z výkazů zisku a ztráty za období od roku 2010 do roku 2017

**Příloha č. 3:** Pojistné produkty, celkové zprostředkované pojistné a provize za rok 2018

**Příloha č. 4:** Pojistné produkty, celkové počty smluv, zprostředkované pojistné a provize za rok 2018

**Příloha č. 5:** Zprostředkované pojistné klientů společnosti za rok 2018

**Příloha č. 6:** Provize klientů společnosti za rok 2018

**Příloha č. 7:** Pojistné produkty segmentu D-malý za rok 2018